



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Kulttuuripalveluiden tuottaminen yhteistyöllä**

Liedon kulttuuritoimijoiden moniammatilliset  
mahdollisuudet

*Arttu Eteläpelto*

Kulttuurituotanto ylempi AMK (60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 19.03.2018

**[www.humak.fi](http://www.humak.fi)**

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Koulutusohjelman nimi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Arttu Eteläpelto	<b>Sivumäärä</b> 81 ja 1 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Kulttuuripalveluiden tuottaminen yhteistyöllä: Liedon kulttuuritoimijoiden moniammatilliset mahdollisuudet	
<b>Ohjaava opettaja</b> Minna Hautio	
<b>Työn tilaaja ja työelämäohjaaja</b> Liedon kunta/Sivistyksen toimiala, Laila Mäkelä	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Muutokset sote- ja maakuntauudistuksen sekä kuntaliitosten myötä vaikuttavat kuntien kulttuuripalveluihin sekä kulttuurin asemaan kunnissa. Resurssit ovat kunnissa myös rajalliset. Tällä työllä etsitään käytännön toimintatapoja sekä -malleja siihen, miten tuottaa kulttuuripalveluja pienessä kunnassa paremmin ja aidolla kumppanuudella eri toimijoiden kanssa. Työn tilaajana on Liedon kunnan sivistyspalvelut.</p> <p>Liedossa kulttuuritoimen lisäksi muita mahdollisia toimijoita ovat esimerkiksi kunnan muut yksiköt ja osastot, vaapaan kulttuurisektorin toimijat, taiteilijat, seurakunta ja yritykset. Tässä työssä varsinaisena kehittämiskohteena on Liedon yleinen kulttuuritoimi, eivät kirjasto, liikuntatoimi, nuorisotyö, kansalaisopisto, museot ym. jotka toimivat toki keskeisinä yhteistyökumppaneina. Työn tavoitteena on kehittää kulttuurialaa Liedon kunnassa paikallisesti.</p> <p>Työn tietoperusta koostuu julkaisuista, jotka liittyvät mm. kunta-alan periaatteisiin ja muutoksiin, kulttuurin hyvinvointivaikutuksiin ja moniammatillisuuteen. Menetelminä käytettiin benchmarkkausta eli vertailuanalyysiä, haastatteluja sekä työpajoja. Verrokkikunnista on etsitty esimerkkejä toimivista käytännöistä, joita on mahdollista soveltaa Liedossakin. Kehittämisprosessin aikana Liedon kunnassa toteutettiin kolme erilaista työpajaa, joissa kehiteltiin uusia kulttuuripalvelukonsepteja sekä määriteltiin tarpeita ja mahdollisuuksia tuleville vuosille.</p> <p>Työn keskeisiksi tuloksiksi voidaan todeta, että on olemassa toimivia ja monipuolisia mahdollisuuksia tuottaa kulttuuripalvelut kunnassa onnistuneesti moniammatillisella yhteistyöllä, kunhan löytyy riittävästi tahtotilaa kehittämiseen ja resursointiin.</p> <p>Tutkimuksessa löydetystä mahdollisista toimintamalleista nostetaan Liedossa erityisesti esille seuraavat: kirjaston ja kulttuuritoimen integrointi uudeksi toimintayksiköksi, yhteistyön painopisteen siirtäminen kulttuurin tukemiseen palveluiden tuottamiseksi muiden toimijoiden avulla, Lieto-viikon koordinointi yhdistys- tai työryhmäpohjalta, hyvinvointia lisäävän kulttuuriyhteistyön koordinointi sosiaali- ja terveystieteiden kanssa, kulttuurikasvatussuunnitelman laatiminen koulujen ja varhaiskasvatuksen kanssa, seutukunnalliset yhteiset koulutukset, taiteilijavierailut ja kiertueet sekä oman toimitilan suunnittelu Liedon kulttuuritoimelle. Tulevaisuus näyttää, millaisiin ratkaisuihin Liedossa päädytään.</p> <p>Työn lopputuloksena voidaan pitää, että Liedon kulttuuritoimen kehittämisen mahdollisuudet on saatu tämän tutkimuksen avulla konkreettisesti näkyviksi. Mikäli Liedossa lähdetään tukemaan ja kehittämään kulttuuritoimea pitkäjänteisesti sekä tarvittavin muutoksin, se varmasti tuo lisää asukasviihtyvyyttä, mitattavia hyvinvointivaikutuksia ja vetovoimatekijöitä kuntaan. Nämä seikat puolestaan säästävät muualta resursseja ja koituvat lopulta kuntalaisten parhaaksi, joiden vuoksi työtä tehdään.</p> <p>Monet kunnat maassamme kamppailevat samojen ongelmien kanssa, vaikka kulttuuripalveluiden merkitys ja hyvinvointivaikutukset ovat yleisesti tunnustettu ja todettu kansainvälisesti monissa tieteellisissä tutkimuksissa. Työn tuloksia voi hyödyntää kehitettäessä kunnallisia kulttuuripalveluita paremmiksi, tehokkaammiksi ja toimivammiksi.</p>	
<b>Asiasanat</b> kulttuuripalveluiden tuottaminen, kunnallishallinto, kulttuurihyvinvointi, moniammatillinen yhteistyö	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Name of the Degree Programme**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Arttu Eteläpelto	<b>Number of Pages</b> 81 and 1 attachment
<b>Title</b>  Producing cultural services through cooperation: Multiprofessional opportunities for practitioners of cultural activities within the Lieto community	
<b>Supervisor</b> Minna Hautio	
<b>Subscriber and Mentor</b> Lieto municipality / Education sector, Laila Mäkelä	
<b>Abstract</b>  <p>The role of culture and its related activities within local boroughs are greatly affected by social and healthcare reforms, regional government reforms and any municipal mergers, while local government resources within municipal areas are also limited, too. The aim of this study is to search for practical solutions and models for producing the best possible cultural services within a small municipality, making the best use of the available resources whilst aiming for genuine co-operation between all organizations and departments involved. This work has been commissioned by the education sector of the Lieto municipal area.</p> <p>In addition to the cultural activities department in Lieto borough, other potential contributors include other departments within the municipality, cultural organizations within the private sector, individual artists, co-operatives and private companies. In this work, any discussion of Lieto's general cultural activity does not include libraries, sports, youth work, civic institutes or museums, etc. although these are of course, still important partners. The aim of the thesis instead, is to focus on the cultural sector locally within the Lieto municipal area.</p> <p>The sources of information for the work consists of publications related to, among others, the principles and changes of the municipal sector, cultural well-being and multi-professionalism. The methods used were benchmarking i.e. comparison-analysis, interviews and workshops. Examples of suitable working practices have been sourced from comparable municipalities, which can then be applied in Lieto. During the development process, three different workshops were carried out within the Lieto municipality, within which, new cultural service concepts were developed as well as needs and opportunities were defined for future reference.</p> <p>As a key conclusion of this work, it's possible to propose there are effective and flexible opportunities to successfully develop and provide cultural services within the municipality, through multi-professional co-operation, providing there is sufficient scope permitted for development and adequate resource allocation.</p> <p>Some of the possible operating models found in the research will be highlighted in Lieto in particular: integration of library and cultural services into a new unit; redirecting the focus on cultural services support, in order to include services provided by other contributors; coordination of Lieto-week on an association or working group basis; additional focus on well-being – increasing cultural collaboration with the social and health services; creating a cultural development plan within schools and early development; joint training sessions with neighboring municipalities; artists' visits and tours; creating bespoke premises for the Lieto culture department. The future will show which of these solutions, if any, will come to be applied in Lieto.</p> <p>As a result of this work and its associated research, it can be seen that a great deal of possibilities for the development of Lieto's cultural activities have been highlighted. If Lieto can apply the necessary changes and initiates a programme to support and develop cultural activities on a long-term basis, it will certainly add to the population's comfort, creating measurable welfare effects and increase the external appeal the municipality. These factors, in turn, save resources elsewhere and ultimately result in the good of the people living in the borough for whom we are doing this work.</p> <p>Many municipalities in our country are struggling with the same problems, despite the importance and well-being factors which arise from a proper provision of cultural services now being well known and internationally recognized through many scientific studies. The results of this work can be applied towards developing better, more efficient and effective municipal cultural services.</p>	
<b>Keywords</b> production of cultural services, municipal administration, cultural well-being, multi-professional collaboration	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
2 KUNNALLINEN KULTTUURITOIMI MUUTOKSESSA	4
2.1 Lakiperusta kuntien kulttuuripalveluille	6
2.2 Kulttuuripolitiikan strategia 2025	8
2.3 Sote- ja maakuntauudistus	9
3 LIETO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	10
3.1 Kunnan rakenne ja kuntastrategia	11
3.2 Kulttuuritoimi kunnassa	12
3.3 Kulttuuripalvelut vuosina 2014-17	15
3.4 Sisäisten muutosten mahdollisuudet	17
4 KEHITTÄMISEN SUUNNAT	19
4.1 Asiakkaiden ääni – kyselyn 2013 tuloksia	20
4.2 Moniammatillisuuden mahdollisuudet	22
4.3 Tekeekö kulttuuri hyvää? Mahdolliset hyvinvointivaikutukset	24
4.4 Kulttuurin kokeiluja	27
5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TULOKSET	29
5.1 Benchmarkkaus	29
5.1.1 Kauniaisissa tuetaan toimijoita	33
5.1.2 Somerolla ainutlaatuinen malli	35
5.1.3 Ylöjärvi panostaa omaan tuotantoon	37
5.1.4 Sastamala tarjoaa tiloja	39
5.1.5 Muurame huomioi nuoret ja ikäihmiset	40
5.1.6 Heinola pyörittää kesäteatteria ja Lintutarhaa	42
5.2 Ideointipajat ja tulevaisuusverstaas	44
5.2.1 Kulttuuri, kirjasto, nuorisotyö ja opisto pohtivat	45
5.2.2 Lieto-viikon toimijat kehittelevät	46
5.2.3 Moniammatillinen tulevaisuusverstaas loihtii	49
6 POHDINTAA JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA	55
6.1 Kulttuurin tulevaisuusvaihtoehdot ja toimenpide-ehdotukset	57
6.1.1 Mahdollinen ja toivottava vaihtoehto	57
6.1.2 Mahdollinen, mutta ei-toivottava vaihtoehto	61
6.1.3 Ihannevaihtoehto	64
6.2 Organisaatiomuutosehdotukset	67
7 LOPUKSI	72
LÄHTEET	74
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Kuntakenttää ja valtakunnan hallintorakenteita läpileikkaavat muutoksen ajat, sillä mm. maakuntauudistus ja mahdollinen sote-uudistus (sosiaalityö ja terveydenhuolto) tulevat muuttamaan kuntien toimintatapoja ja velvoitteita. Laajoja vaikutuksia ei vielä tiedetä, mutta valmistautuminen on alkanut myös kulttuurikentällä. Kuntien sisällä tehdään myös priorisointia ja resursointia valtion osuuksien vähetessä, vaikka työ ja tarpeet eivät häviä mihinkään. Kaiken tämän keskellä ovat hämmennyksissä myös kunnalliset kulttuuripalvelut, joihin Liedon kunnan osalta tässä työssä paneudutaan. Liedon kunta on tyypillinen, pääasiassa maaseutumainen, Varsinais-Suomen n. 20 000 asukkaan kunta, joka sijaitsee Turun naapurissa. Kasvavana kuntana Lieto tarvitsee jatkuvasti lisää infrastruktuuria, asuinalueita ja peruspalveluiden kehittämistä.

Keskiössä tutkimuksessa on yleinen kulttuuritoimi. Keskeiset yhteistyökumppanit kunnan kirjasto, nuorisotoimi, liikuntatoimi, museot, kansalaisopisto ja 3. sekä 4. sektori pidetään mukana matkassa, mutta tutkimus ja kehittämis ehdotukset koskevat pääasiassa kulttuuritoimea.

Työskentelen Liedossa nuorisotoimen ja kulttuurisihteerinä ja olen vastannut yleisen kulttuuritoimen vastuualueesta yli kahdeksan vuotta. Tämän työn tilaajana on Liedon kunnan sivistyspalvelut, minkä sisälle yleinen kulttuuritoimi kuuluu.

Tutkimuskysymys tässä työssä on: millä tavalla Liedon kunnassa voidaan tulevaisuudessa tuottaa kulttuuripalvelut paremmin? Näkökulmaksi on valittu moniammatillisuus eli kunnan kulttuuritoimijoiden yhteistyö.

Tämän työn tarkoituksena on:

- kartoittaa mahdollisuuksia, miten aidolla moniammatillisella yhteistyöllä voitaisiin tuottaa kunnan kulttuuripalvelut tehokkaammin, paremmin, kohdennetummin ja monipuolisemmin kuntalaisille
- löytää konkreettisia ehdotuksia ja toimintamalleja kulttuuripalveluiden kehittämiseksi.

Kehittämistyön lähestymistapa on konstrukttiivinen ja näkökulma tulevaisuusorientoitunut. Tavoitteena on siis havaita ja luoda toimintamalleja sekä teoreettisesti perusteltuja, käytännönläheisiä, konkreettisia ja paikallisesti uusia rakenteita kulttuuriseen työhön. Kyseessä on myös tapaustutkimus, jonka kohteena on erityisesti Liedon sivistyksen toimiala ja muut kulttuuritoimijat kunnassa. Kun käytetään nimitystä ”Liedon kulttuuri(elämä)”, sillä tarkoitetaan kaikkia näitä toimijoita ja niiden tuottamaa sisältöä.

Työssä käsitellään myös kulttuurihyvinvointia, sillä sen huomioiminen jää usein muiden peruspalveluiden jalkoihin arvokeskusteluissa. Tutkimuksessa tunnistetaan ja tunnustetaan kulttuurin tasa-arvoinen ja erittäin tärkeä asema kuntalaisten hyvinvointipalveluna ja se, että hyvien kulttuuripalveluiden olemassaolo on kaikille meille elintärkeää. Kulttuuripalvelut ovat oleellinen osa hyvinvointia. ”Kunta edistää asukaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa” (Kuntalaki HE 268/2014, 1§).

Työssä tarkastellaan lyhyesti paikallista menneisyyttä ja nykytilaa, jotta lukija saa peruskäsityksen siitä, miten asiat Liedossa nyt tehdään. Työssä esitellään esimerkkejä tehdyistä projekteista, jotta mahdollisuudet ja kokemukset konkretisoituisivat paremmin. Enemmän keskitytään siis tulevaisuuden tarpeisiin sekä millaisilla toimintamalleilla palveluita voitaisiin tuottaa paremmin kunnassa ja mahdollisesti koko kuntakentällä laajemminkin. Tulosten testaaminen jää pääasiassa tämän työn jälkeiseen aikaan.

Työn tutkimukselliseksi menetelmiksi on valittu benchmarkkaus eli vertailuanalyysi, haastattelut sekä työpajat. Vertailuanalyysissa on tutustuttu kuuteen verrokkikuntaan vierailemalla niissä ja haastatteleamalla kollegoita sekä kulttuurista vastaavia henkilöitä. On myös perehdytty materiaaleihin ko. kunnista ja pyritty muodostamaan laaja kuva näiden kuntien kulttuuripalveluista. Lisäksi on järjestetty kolme työpajaa. Kaksi oli luonteeltaan kulttuuripalveluiden ja sivistysosaston kehittämis- ja yhteistyöorientuneita ja yksi tulevaisuusverstastyöskentelyä, jossa mukana oli niin kunnan henkilökuntaa, päättäjiä kuin yhteistyökumppaneita sekä kulttuuriaktiiveja kentältä.

Tämä työ tuottaa vartenotettavia toimenpide-ehdotuksia niin itselleni kulttuuripalveluista vastaavana, Liedon kunnalle, kuin koko kunnalliselle kulttuurikentälle. Työssä

pureudutaan moniammatillisuuden mahdollisuuksiin kunnallisessa, ja tapauksena lietolaisessa, kulttuuripalvelutuotannossa.

Toivon, että nämä tulokset rohkaisevat päättäjiä ja kaikkia kulttuurin parissa toimijoita avarakatseisuuteen, riittävään resursointiin ja uudenlaisen yhteistyön kohtaamiseen kulttuurikentällä. Toivon, että tämän työn tulosten myötä päätetään tehdä konkreettista uutta, jonka avulla asiakkaat eli kuntalaiset saavat jatkossa paremmin kulttuuripalveluita osakseen kunnassa.

## 2 KUNNALLINEN KULTTUURITOIMI MUUTOKSESSA

Olemme eläneet jo pari vuosikymmentä kunnallishallinnon murrosvaihetta, jota on määrittänyt velvoitteiden ja resurssien epätasapaino, monimutkaisuuden lisääntyminen ja itsehallinnon kriisi (Nyholm, Haveri, Majoinen & Pekola-Sjöblom 2017, 42).

Kulttuuritoimen muutosprosessi perustuu koko kuntakenttää koskevaan muutokseen. Kunnilta odotetaan paljon ja sen huomaa myös hyvin työskenneltäessä kulttuuri- ja vapaa-aikasektorilla. Voidaan odottaa esimerkiksi ilmaista osallistumista tapahtumiin, nuorison vahvaa kasvatuksellista otetta, vanhusten laadukasta aktivointia tai kaikille erityisryhmille sopivaa virkistysellistä sisältöä. Edellä mainittuihin voidaan toki pyrkiä kulttuuripalveluita tuottaessa, mutta eivät kaikki odotukset aina ole relevantteja tai suinkaan kunnan tehtävissä. Resurssitkaan eivät riitä kaikkeen, eivätkä jotkut odotukset ole kulttuuripalveluiden toimialan tehtävänä, vaikka sektorit ylittävää yhteistyötä tämänkin työn otsikon mukaisesti enemmän toivotaan.

Palveluiden tuottaminen on monimutkaistunut konkreettisesti. Perinteisten asiakaspalvelukontaktien ja tapahtumien rinnalle ovat tulleet pysyvästi mm. sähköiset palvelut ja verkossa tapahtuva kulttuuri. Monimuotoisuus voi olla niin laaja kulttuuripalveluiden osalta, että sen hallitseminen ja kaikkiin olemassa oleviin tarpeisiin vastaaminen on erittäin vaikeaa. Tekniset ratkaisut helpottavat joitakin prosesseja, mutta ylläpito ja kehitystyö sekä hallinto vievät runsaasti resursseja ja aikaa. Pitää siis tehdä myös valintoja sen suhteen, mihin panostetaan ja millä toiminta-alustoilla operoidaan. Monimutkaisuutta lisäävät myös vallalla olevat megatrendit, joita ovat mm. globaali kansalaisuus, digitalisoituminen sekä kaupungistuminen (Sitra 2017). Ne voivat olla

kokemukseni perusteella myös vahva mahdollisuus. Olen työssäni käyttänyt mm. monikulttuurisuuden mahdollisuuksia hyvinkin onnistuneesti esimerkiksi kansainvälisten projektien muodossa.

Muutosilmapiiriin vaikuttaa myös kaupungistuminen, joka on globaali megatrendi ja jonka mukaan vuonna 2050 lähes 70 % maailman ihmisistä asuu kaupungeissa (Sitara 2017). Liedon tapauksessakin se näkyy kuntalaisten määrän kasvuna, joka on osa Turun kaupungin kasvualuetta. Lieto on kasvava nk. sisäänmuuttokunta, mikä luo kehityspaineita myös kulttuuripalveluille. Lapsiperheitä muuttaa kuntaan jatkuvasti aktiivisen kaavoituksen, hyvän sijainnin ja yritysmyönteisyyden vuoksi. Investointiresursseja tarvitaan vuosittain miljoonia infrastruktuuriin ja koulutukseen eikä kulttuuripalveluita pidä unohtaa kehityksessä. Vaikka Turku on lähellä ja tarjoaa monenlaisia se ei ole lietolaisille lähipalvelua. Turkuun eivät kaikki väestöryhmät pääse omaloitteisesti kulttuuria harrastamaan.

Kunnan vetovoimatekijät voidaan jakaa esim. alla oleviin sektoreihin, ja mitä useammalla sektorilla kunta pärjää sitä vetovoimaisemmaksi se voidaan tulkita ja kokea. Kovia vetovoimatekijöitä ovat esim. yritysilmapiiri, investoinnit, työllisyys jne. Sijaintitekijöitä ovat esim. talouden ja liikenteen solmukohdat. Pehmeitä vetovoimatekijöitä voivat olla fiilikset, kulttuuripalvelut, tapahtumat jne. Mainetekijöitä ovat esim. imago ja mielikuvat ja identiteettitekijöitä esim. henkilökohtaiset siteet ja tunteet jne. (Nyholm ym. 2017, 405.)

Lieto valittiin vuoden yritysmyönteisimmäksi kunnaksi vuonna 2011 (Turun Sanomat 2011). Sijainti on keskeisellä paikalla Länsi-Suomessa ison kaupungin naapurissa, josta liikenneyhteydet ovat hyvät. Pehmeät vetovoimatekijät saavat taustatukea kuntien vertailututkimuksesta, jonka mukaan Suomen tyytyväisimmät asukkaat-listalla Lieto oli sijalla 3. (Aamuset 2015). Mainetekijät ovat viranhaltijanäkökulmastani siten kunnossa.

Kuntaliitto linjaa visiossaan kulttuuripalveluiden tuottamisesta kunnissa jatkossa seuraavasti:

Kulttuuripalvelut tuotetaan monen tahon yhteistyönä. [---] Kulttuuripalvelut ovat luonteva osa kunnan eri palveluketjuja ja niitä tuotetaan yhteistoiminnassa kunnan muiden palveluntuottajien kanssa. Tärkeitä yhteis-



työtahoja ovat opetustoimi, sosiaali- ja terveystoimi, kirjastot, kansalaisopistot sekä liikunta ja nuorisotoimi. (Suomen Kuntaliitto 2015, 44.)

Yhteistyötä tehdään Liedossa muiden toimijoiden kanssa, mutta se on pääasiassa satunnaista, kertaluontoista ja eikä kovin pitkäjänteistä. Esimerkkeinä mainittakoon kouluihin tuotetut kasvatukselliset teatteriesitykset ja asiantuntijavierailut, vanhustenhuollon kanssa tehty tanssikummi -hanke, lasten ja nuorten tapahtumat kirjastolla, sekä liikunnan ja nuorisotyön kanssa yhdessä tuotetut kesäleirit.

## 2.1 Lakiperusta kuntien kulttuuripalveluille

Kunnan toiminta on Suomessa melko tarkasti lailla määrätty ja säädelty. Toimialasta riippuen ”lain voima” vaihtelee arkityössä päätöksiä tehtäessä. Kokemukseni mukaan esim. varhaiskasvatuslaki koetaan kovempaa lakina verraten esim. lakiin kuntien kulttuuritoimesta. Jokaisella alle kouluikäisellä lapsella on oikeus saada varhaiskasvatusta (Opetushallitus 2018), mutta kunnan kulttuuritoiminnan tasainen kohdennus ja resursointi kaikille kuntalaisille eivät ole yhtä selkeästi määritelty laissa. Näin koetaan ja käytännössä se näin onkin. Laissa määritellään, että kunnan tehtävänä on edistää, tukea ja järjestää kulttuuritoimintaa kunnassa. Kulttuuritoiminnalla tarkoitetaan taiteen harjoittamista ja harrastamista, taidepalvelusten tarjontaa ja käyttöä, kotiseututyötä sekä paikallisen kulttuuriperinteen vaalimista ja edistämistä (Laki kuntien kulttuuritoimesta 728/1992.)

Määritelmä on erittäin väljä ja tulkinnanvarainen, joten kuntakohtaiset ratkaisut ovat kirjavia. Tämä saattaa aiheuttaa myös ongelmia käytännön työssä. Toisaalta lakiin nojaten voidaan vaatia tiettyä tasoa ja tiettyjä palveluita, mutta toisaalta laki ei anna tarpeeksi selkänööriä arjen työhön, vaan tulkinta voi olla hyvinkin ponneton. Kulttuuripalvelut ja niiden tuottaminen kunnissa määrittyy mm. tämän vuoksi monella tavalla historiasta, katsantokannasta, arvostuksesta, resursoinnista ja tarpeesta riippuen.

Kunnat saavat valtionosuutta kulttuuritoimintaan. Kirjastojen, kulttuuritoimen ja perusopetuksen valtionosuudet siirtyivät peruspalvelulakiin vuonna 2010 ja ratkaisu oli sikäli tärkeä, että se viestii niiden peruspalveluluonteesta (Heiskanen, Kangas & Mitchell, 2015, 61). Kunta sekä myös kunnan osoituksesta kulttuuritoimintaa harrastava

tai tuottava yhteisö tai laitos saa kulttuuritoimintaa varten valtiolta valtionosuutta, joka määräytyy rahoituksesta annetun lain mukaan (Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 728/1992).

Yleisen kulttuuritoimen valtionosuus lasketaan tuloksi kunnan budjetissa muiden valtion osuuksien kanssa, eikä niitä kokemukseni mukaan jyvitetä sektoreille konkreettisesti käytettäväksi.

Vuoden 2015 alusta kuntien peruspalvelujen tehtäväkohtaiset valtionosuusperusteet on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi, joka sisältää myös kuntien yleisen kulttuuritoimen valtionosuuden. Valtionosuus perustuu kunnan ikäluokittaisiin perushintoihin ja ikäluokkiin kuuluviin kunnan asukkaiden määriin sekä kunnan olosuhteisiin perustuviin lisäyksiin ja lisäosiin. Vuonna 2017 valtionosuutta kulttuuritoimintaan saavat kaikki kunnat. (Opetushallitus 2017.)

Kuntien peruspalveluiden valtionosuusprosentti on 25,34 prosenttia. Kuntien rahoitusosuus on 74,66 % eli kunnille jää suuri rahoitusvastuu (Väisänen-Haapanen 2018). Lietokin rahoittaa siis noin  $\frac{3}{4}$  yleisen kulttuuritoimen budjetista itse. Kulttuuripalvelut ovat näin ollen julkisia kaikille tarkoitettuja palveluja ja joita valtio ja kunnat rahoittavat paljolti verovaroista. Niillä pyritään kuntien asukkaiden hyvinvointiin. Julkiset palvelut eivät siis tavoittele voittoa niin usein kuin kaupalliset, vaan tavoitteena on taata kaikille ihmisille mahdollisuus hyviin peruspalveluihin. (Kangas & Ruokolainen 2012, 9).

Liedossakin talousarvioon varatuilla euroilla saadaan tuotettua tietty määrä palveluita tietyssä ajanjaksossa, joka kuntataloudessa on kalenterivuosi. Voiton tavoittelu ei ole toiminnan tarkoitus, vaikka osa kulttuuripalveluista onkin maksullisia. Kyse on usein omavastuuosuustyyppisestä maksusta tai vastaavasta, joka lasketaan myös talousarviota laadittaessa tuloksi ja se vaikuttaa talousarvion nettokustannuksiin. Sillä tavoin tuloilla on merkitystä kuntataloudessakin, mutta verovaroin tuotettujen peruspalveluiden ollessa kyseessä voittoa ei tavoitella kaupallisessa mielessä.

## 2.2 Kulttuuripolitiikan strategia 2025

Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategiassa 2025 kuvataan mm. valtion tehtävät kulttuuripolitiikassa, arvioidaan kulttuurin toimialan nykytila ja toimintaympäristömuutokset sekä asetetaan strategiset tavoitteet strategiakaudelle. Strategian keskeisimmät toimintaympäristömuutokset liittyvät muun muassa seikkoihin, että yhteiskuntakehitys on epävarmaa, julkisen talouden tila pysyy edelleen vaikeana ja väestörakennemuutokset monipuolistavat kulttuurin kulutustapoja sekä palveluodotuksia ja – tarpeita. Digitalisaatio tarjoaa luoville aloille koko ajan lisää uusia kehittymisen mahdollisuuksia sekä media- ja kulttuurikehitys kietoutuvat toisiinsa ja globalisaatio kiristää kilpailua taide- ja kulttuurituotteiden markkinoilla. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b).

Strategiassa nostetaan pääteemoina esiin kolme tavoitealuetta ja niihin liittyvät strategiset tavoitteet vuoteen 2015 mennessä:

- Luova työ ja tuotanto, eli pyritään parantamaan luovan työn tekemisen edellytyksiä sekä monipuolistamaan kulttuurituotannon jakelun muotoja.
  - Osallisuus ja kulttuuriin osallistuminen eli tavoitteena osallisuuden kasvattaminen kautta linjan sekä erityisesti eri väestöryhmien osallistumisen erojen kaventaminen.
  - Kulttuurin perusta ja jatkuvuus, eli että kulttuurin perusta olisi vahva ja elinvoimainen.
- (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b).

Luovan työn tekemisen alusta saattavat olla puutteellinen kunnissa, joissa esim. kiinteistöjen määrä ja laatu ei vastaa tarpeita. Monet toimijat kilpailevat samoista toimitiloista. Osallisuuteen liittyy vahvasti yhteisöllisyys (Hautio 2016, 168). Osallisuus vaihtelee eri väestöryhmien kesken ja Liedossakin kaivataan eri väestöryhmien törmäyttämistä kulttuurityössä (Tulevaisuusverstaas 2017).

Kuntaliiton sivistyspoliittinen ohjelma visioi Sivistyksen suunta 2025 -julkaisussaan kulttuuripalveluiden merkityksestä alueen elinvoimaisuuden ja kuntalaisten hyvinvoinnin kannalta, että se on suuri. Jokaisella on sen mukaan oikeus kulttuuripalveluihin iästä, kulttuuritaustasta ja elämäntilanteesta riippumatta ja palveluiden tulisi olla luonteva osa kuntalaisten jokapäiväistä elämää. (Suomen Kuntaliitto 2015, 42.)

Elinvoimaa ei voida siis määritellä vain aineellisten tai helposti mitattavien mittareiden kautta. Kulttuuripalvelut rakentavat ison osaa elinvoimaa. Mukaan pitää laskea myös mm. kotiseututyö, yhdistystoiminta ja kaikki alueen luonnetta, perinnettä sekä kulttuuria vaalivat ja edistävät toimijat ja toiminnot. Visiossa viitataan oleellisesti kaikkiin kansalaisiin tasapuolisesti, koska kulttuuri kuuluu kaikille.

Strategiassa käsitellään osaltaan samoja ilmiöitä ja trendejä kuin tässäkin tutkimuksessa. Voidaan siis ajatella, että Liedossa kohdatut ja kohdattavat haasteet ovat maassamme yleisluontoisia, mistä voidaan päätellä, että mahdolliset ratkaisut tai ehdotukset, joita tämä työ myöhemmin esittelee, saattavat olla kopioitavissa muuallekin kunnalliseen kulttuurityöhön. On haaste pienelle kunnalle, miten ottaa huomioon kaikkien tarpeet ja toiveet kulttuuripalveluita tuottaessa.

### 2.3 Sote- ja maakuntauudistus

Usean vuoden vireillä ja keskusteluissa ollut uudistus siirtäisi vastuun sosiaali- ja terveyspalveluiden (sote) järjestämisestä kunnilta maakunnille vuodesta 2020 alkaen. Itsehallinnolliset maakunnat muodostetaan nykyisen maakuntajaon pohjalta ja jatkossa 18 maakuntaa järjestävät kaikki alueensa sosiaali- ja terveyspalvelut (Valtioneuvosto 2017a). Uutisoinnin mukaan aikatauluun saattaa tosin tulla vielä muutoksia. Periaatteena olisi, että jatkossa asiakas voisi valita, kenen tuottamia sote -palveluita haluaa käyttää.

Keskustelun pohjalta on ollut huomattavissa, että muutoksen kritisoijat painottavat muun muassa eriarvoisuuden kasvamisen uhkaa, sillä sote -palveluiden hinnoittelu voisi kasvaa joillakin alueilla merkittävästi. Muutoksen kannattajat kiistävät usein hintojen nousun uhkaa keskustelussa. Uudistuksen tavoitteena on tarjota ihmisille nykyistä yhdenvertaisempia palveluja, vähentää hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitä kustannusten kasvua (Valtioneuvosto 2017b). Uudet alan yrittäjät saattavat esimerkiksi perustaa palveluita tarjoavia laitoksia myös haja-asutusalueille, mikä voi parantaa palveluiden saatavuutta. Hallituksen 10 miljardin euron säästötavoitteesta noin 3 miljardia euroa on tarkoitus saada sote -uudistuksesta (Valtioneuvosto 2017a).

Maakuntauudistuksen ei pitäisi vaikuttaa kunnan tehtäviin ja mahdollisuuksiin järjestää kirjasto-, kulttuuri-, taide-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalveluja. Niiden merkityksen arvellaan jopa kasvavan optimistisissa arvioissa ja visioissa. Toivotaan kehityksen olevan sen suuntainen mikäli uudistus toteutuu, sillä sen luulisi nostavan em. palvelut paremman huomion kohteeksi kunnissa.

Tulevaisuudessa ja hallintorakenteiden muuttuessa on varmistettava, että kunnilla on riittävät resurssit kulttuuripalveluiden järjestämiseen. Tavoitteena on, että kulttuuripalvelut ovat tasa-arvoisesti asukkaiden saatavilla ja saavutettavissa. Kolmannen ja yksityisen sektorin toimijat sekä kunnan eri sektorit voivat toimia kumppaneina kulttuuripalvelujen järjestämisessä. [---] Kulttuuritoiminnalla voi olla kunnille taloudellista merkitystä ja se on usein myös merkittävä vetovoima- ja hyvinvointitekijä. Taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutukset on osoitettu monissa tutkimuksissa ja siksi niiden merkitys tulevaisuuden kunnassa korostuu. (Valtiovarainministeriö 2017a, 17.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuriasiainneuvos Kirsi Kaunisharju esitteli syksyllä 2017 Turussa kulttuurin uhkakuviksi mm. resurssien riittävyyden ja kulttuurin arvostuksen. Hän nosti myös mahdollisuuksiksi kulttuurin nousun aiempaa keskeisemmäksi tehtäväksi erityisesti kunnissa sekä uudenlaisen yhteistyön ja uudet toimintatavat. (Kaunisharju 2017).

Liedon kunnan viranhaltijat seuraavat keskustelua tarkasti, mutta sen vaikutuksista ei ole annettu virallisia ennusteita johdon tai päättäjien taholta. Keskusteluun on nousut viime aikoina myös vivahde, jonka mukaan muutosten voimakkuus voisi vielä heikentyä ja vaikutukset olla alkuperäisiä vähäisemmät myös kulttuurisektorille.

### 3 LIETO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Aurajoki ja ihmisen muokkaama kansallismaisema antavat kehykset nykyiselle Liedolle. Joen varrella sijaitsevat mm. Nautelankoski, Vanhalinna, Hämeen Härkätie ja lukuisat muinaismuistot, jotka viestivät vuosituhansia kestäneestä paikallishistoriasta. (Liedon kunta 2017a).

Lieto levittäytyy maantieteellisesti laajalle alueelle ja monen aktiivisen taajaman koiseksi kunnaksi Varsinais-Suomessa. Kuntaliitos 2015 Tarvasjoen kanssa laajensi

aluetta entisestään Liedon keskustan ja Tarvasjoen taajaman välimatkan ollessa n. 25 km. Liedon syntymävuotena pidetään vuotta 1331, jolloin Lieto ensi kertaa mainitaan asiakirjoissa (Liedon kunta 2017a). Turun läheisyys vaikuttaa myös työssäkäyntialueena.



Kuva 1. Liedon vaakunassa Pyhä Pietari. (Liedon kunta 2017)



Kuva 2. Liedon sijainti Turun itäpuolella. (Liedon museo 2018)

### 3.1 Kunnan rakenne ja kuntastrategia

#### Tietoja Liedosta:

Asukasluku (31.12.2016):	19 418
Pinta-ala:	302,6 km <sup>2</sup>
Asukastiheys:	64,2 as/km <sup>2</sup>
Veroprosentti:	19,50 %

(Liedon kunta 2017b).

Liedon kunnan strategisissa tavoitteissa visioidaan ja määritetään, että Liedon kunnassa ovat Suomen tyytyväisimmät asukkaat ja yrittäjät, Liedossa on elinvoimaa ja

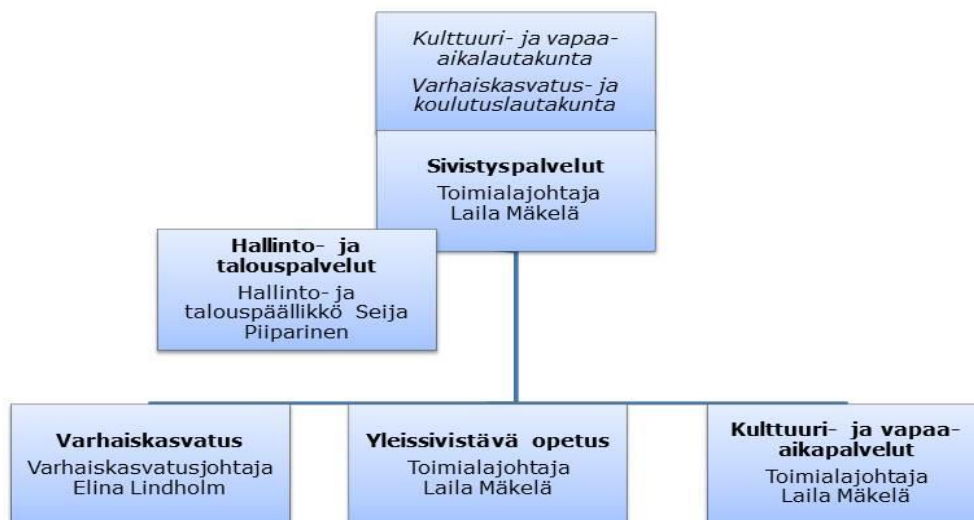
positiivista pohinää ja Lieto toimii eli Lieto on aktiivinen ja liikkuva. (Liedon kunta 2015.) Kunnan strategiset tavoitteet velvoittavat kulttuuritoimeakin kehittymään ja tuottamaan jatkossa parempia palveluita, joilla tavoitellaan Suomen tyytyväisimpiä asukkaita, elinvoimaa ja aktiivisuutta.

Liedon kuntastrategia määrittelee Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan osalta niin, että Lietolaiset yhdistykset, järjestöt ja vapaaehtoiset toimivat aktiivisesti lietolaisten hyvinvoinnin edistäjinä sekä kunnan keskustan puisto- ja ulkoilualueet houkuttelevat liikkumaan, kokoontumaan ja viihtymään. Strategia jatkaa edelleen visioiden hyväkuntoisia lähiliikuntapaikkoja ja kevyen liikenteen väyliä ja reittejä, jotka houkuttelevat liikkumaan yksin ja yhdessä. Lieto-opiston kohdalla strategia visioi sen toimivan aktiivisessa yhteistyössä toisen asteen koulutuksen, yliopiston, järjestöjen ja paikallisten yhdistysten kanssa. (Liedon kunta 2015.)

Tavoitteissa ei mainita suoraan erityisesti yleistä kulttuuritoimea, mutta ne koskevat kaikkia lautakuntaan kuuluvia vastuualueita ja muodostavat strategisen viitekehyksen. Kulttuuritoimen tehtäväksi muodostuu luontevasti esimerkiksi 3. ja 4. sektoreiden kanssa tehtävä moniammatillinen yhteistyö, ulkoalueiden hyödyntäminen tapahtumien ja yhteisöllisten tilaisuuksien avulla sekä kulttuurikuntoilun kehittäminen sekä Lieto-opistoyhteistyö.

### 3.2 Kulttuuritoimi kunnassa

Yleisen kulttuuritoimen vastuualue on osa kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluita. Toiminnasta raportoidaan kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan kautta edelleen kunnanhallitukselle ja -valtuustoon. Päätöksentekomenettelyä ohjaa kunnan hallintosääntö. Hallintosäännössä annetaan tarpeelliset määräykset ainakin hallinnon ja toiminnan järjestämiseen liittyvistä asioista sekä päätöksenteko- ja hallintomenettelyyn liittyvistä asioista (Kuntaliitto 2016, 4).



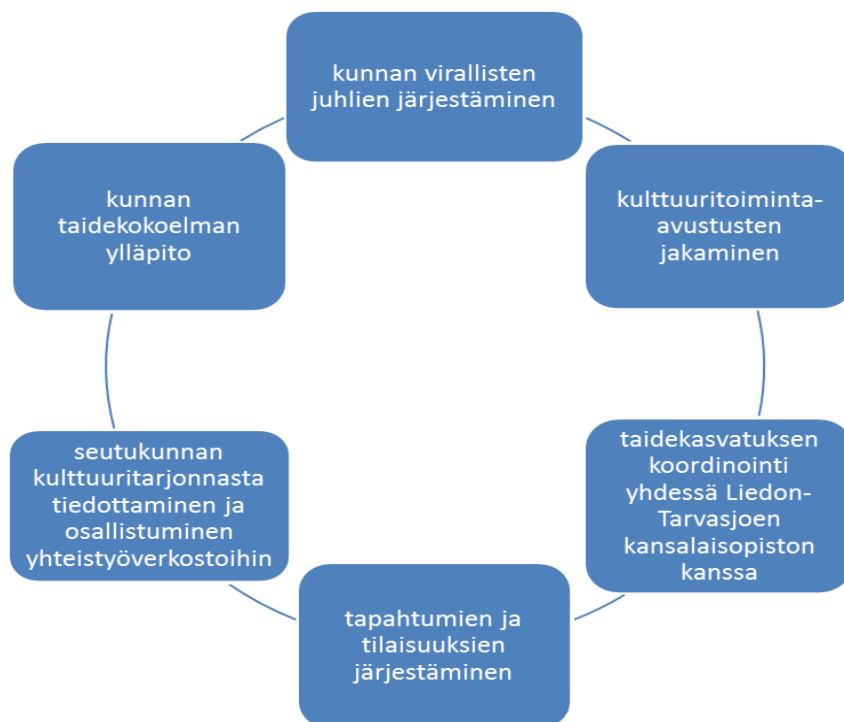
Kaavio 1. Sivistyspalveluiden organisaatio (Liedon kunta 2018).

**Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut** sisältävät yleisen kulttuuritoimen, nuorisotoimen, liikuntatoimen, kirjaston ja Lieto-opiston sekä Liedon museon.

Vakituista henkilöstöä ympäri vuoden em. vastuualueilla on seuraavasti: kulttuuritoimi 0,4 henkilöä, nuorisotoimi 4,9 henkilöä, liikuntatoimi 6,5 henkilöä (Nuutinen 2018), kirjasto 12 henkilöä (Pohjola 2018), Lieto-opisto 4,5 henkilöä (Suominen 2018) ja Liedon museo 2 henkilöä (Viskari 2017).

Seuraavassa kaaviossa esitellään yleisen kulttuuritoimen määritellyt ydintehtävät, jotka muodostavat sen toiminnan rungon.

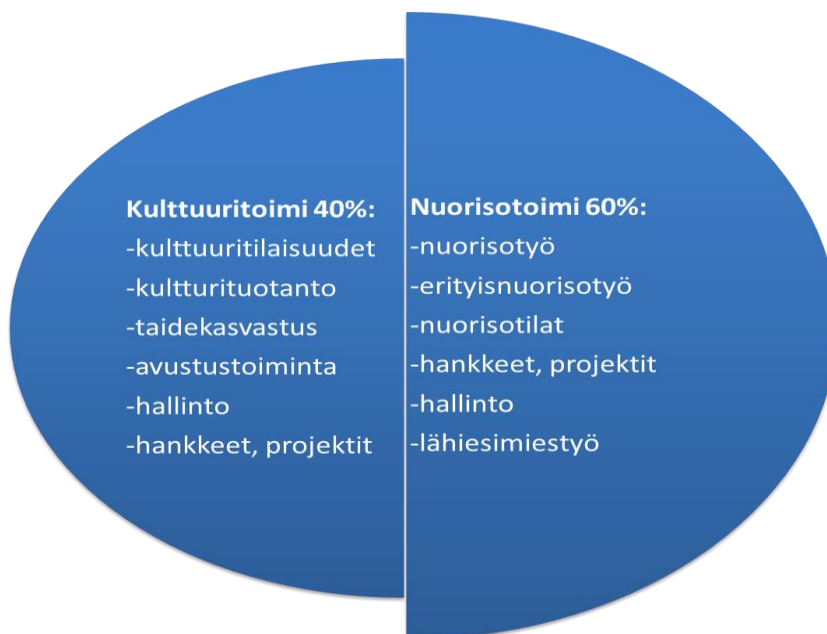




Kaavio 2. Yleisen kulttuuritoimen pääasialliset tehtävät.

Kulttuuritoimessa työskentelee vakituisesti 0,4 henkilöä. Henkilöstöresurssi koostuu yhdistetystä nuoris- ja kulttuurisihteerin virasta (100%), jossa kulttuurityön osuus on 40 % ja nuorisotyön osuus 60 %. Lisäresurssina on kulttuurituottajan kausiluontoinen työpanos, joka vastaa 0,15 henkilötyövuotta. Liedon museon henkilökunta auttaa kunnan taidekokoelman ylläpidossa. Tapauskohtaisesti moniammatillista apua on saatavana muilta vastuualueilta joidenkin yhteisten tapahtumien osalta.

Kunnan nuoris- ja kulttuurisihteerin vastaa kahdesta vastuualueesta (nuorisotoimi ja kulttuuritoimi) sis. toiminnan ja talouden suunnittelun sekä toteutukset, raportoinnit esimiehelle ja lautakunnan kautta kunnanhallitukselle, kummankin alueen hallinnolliset tehtävät sekä esimiestehtävät henkilöstön osalta. Budjetointi, sen käyttö ja seuranta ovat viranhaltijan vastuulla. Hän valmistelee myös pykälät lautakunnalle sekä vastaa päätösten täytäntöönpanosta. Viranhaltija on osana sivistyksen toimialan johtoryhmää.



Kaavio 3. Nuoriso- ja kulttuurisihteerin vastualueiden jakautuminen.

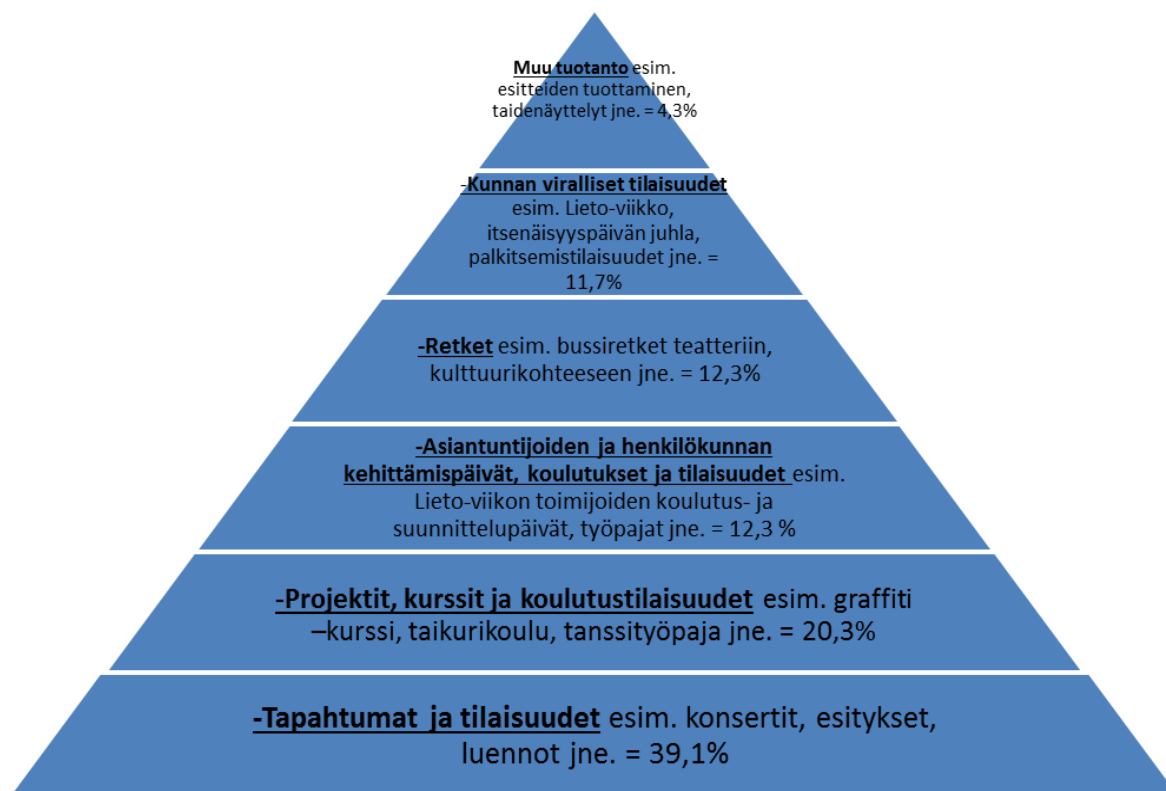
Kulttuuritoimella ei ole omia toimitiloja, vaan pääasiassa toimitaan kunnan yleisissä tiloissa yhteiskäytön periaattein. Sellaisia ovat mm. liikuntatilat, kirjaston tilat, kunnan-talon aula ja valtuustosali, nuorisotilat, puistot ja ulkoalueet.

Yleisen kulttuuritoimen talousarvio vuodelle 2017 oli 120 903 € sisältäen henkilöstökuluja ja virallisten juhlien kuluja 47 210 €, kulttuurituotanto ja avustukset 28 151 € sekä taidekasvatuksen kuntaosuudet 45 542 €. (Liedon kunta 2017c).

Olisi mielenkiintoista verrata Liedon kulttuuritoimen talousarviota maan muihin kuntiin ja keskiarvoihin, mutta vertailu on erittäin vaikeaa, sillä kuntien kulttuuribudjetit eroavat toisistaan suuresti. Kulttuurin talousarviossa voi olla kunnasta riippuen mukana mm. taidelaitoksia, kiinteistöjä ja muita tekijöitä, jotka eivät kerro totuuden mukaisesti vain yleisen kulttuuritoimen tai kulttuurituotannon osuuksia. Hajonta on kuitenkin suuri, joka ilmenee tässäkin tutkimuksessa verrokkikuntien osalta.

### 3.3 Kulttuuripalvelut vuosina 2014–17

Tässä alaluvussa esitellään kulttuuritoimen tuotannollisten tapahtumien jakauma vuosilta 2014–17.



Kaavio 4. Liedon kulttuuritoimen kulttuurituotanto ja -palvelut 2014–17 -jakauma. (Liedon kunta 2014–17.)

Pyramidi havainnollistaa hyvin, mihin tuotanto on viime vuosina keskittynyt. Muu tuotanto pitää sisällään kertaluontoisia vuosittaisia tapahtumia sekä julkaisuja ja materiaaleja.

Kunnan viralliset tilaisuudet ovat vuosittaista toimintaa. Itsenäisyyspäivän, veteraanipäivän ja Lieto-päivän juhlat sekä mm. menestyneiden kuntalaisten palkitsemistilaisuus ja joulun avaus tuotetaan yhteistyössä kunnan muiden osastojen ja seurakunnan kanssa. Tilaisuuksia on n. 4–5 kpl/vuosi. Kävijämäärä 60–100 hlöä perinteisten juhlien osalta ja 300–500 hlöä perhetapahtumien osalta.

Kulttuuritoimen bussiretket mm. teatteriin ovat suosittuja. Teatteriin lähdetään 3–6 kertaa vuodessa lähes aina täydellä bussilla. Pääasiassa koulujen loma-aikaan tarjo-

taan muitakin perheretkiä. Retkiä tehdään n. 4–6 kpl/vuosi. Osallistujamäärä on 25–50 henkilöä/retki ja ikärakenne määräytyy kohteen mukaan lapsiperheistä senioreihin.

Kulttuuritoimen järjestämät asiantuntijoiden ja henkilökunnan kehittämispäivät, koulutukset ja tilaisuudet liittyvät esimerkiksi Lieto-viikon tapahtumatuottajien monialaiseen yhteistyöhön. Seutukunnallisesti tuotetaan myös tilaisuuksia. Tilaisuuksia tuotetaan n. 4–5 kpl/vuosi. Kävijämäärä vaihtelee paikallisen tilaisuuden 15–20 osallistujasta seudulliseen 30–80 henkilöön. Projektit, kurssit ja koulutukset liittyvät usein jonkun taidelajin tai kulttuuri-ilmion osa-alueisiin. Tällaisia tuotantoja tarjotaan n. 6–7 kpl/vuosi. Kävijämäärän ollessa pienryhmästä 5–7 henkilöä 20–30 osallistujaan. Ikärakenne määräytyy teeman mukaan, mutta pääsääntöisesti lapset ja nuoret.

Tapahtumat ja tilaisuudet monimuotoisuudessaan ovat olleet laajin palvelutuoteryhmä Liedossa vuosina 2014–17. Se pitää sisällään esimerkiksi blues–konserttisarjan, nuoriso- ja joulukonsertit, vanhainkodeissa vierailevat taiteilijat, opastetut kävelykierrokset ja yleisöluennot paikallishistoriasta, monikulttuurisuusillat nuorisotiloilla sekä kiertueatteriesitykset kouluilla jne. Tapahtumia ja tilaisuuksia tuotetaan n. 12–14 kpl/vuosi. Ikärakenne vaihtelee pääpainon ollessa nuorissa ja varttuneemmassa väesssä. Kävijämäärä vaihtelee muutamasta hengestä muutamaan sataan osallistujaan riippuen tilaisuuden luonteesta.

### 3.4 Sisäisten muutosten mahdollisuudet

Seuraavassa esitellään meneillään olevia muutoksia, joilla voi olla vaikutusta kulttuuritoimeen ja sen kehittämiseen tulevaisuudessa. Ne sisältävät pääasiassa mahdollisuuksia, joita voitaisiin hyödyntää myös moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta kunnassa.

**Uusi valtuustokausi** 2017–2021 on käynnistynyt. Edellisellä kaudella on päätetty kauaskantoisiakin linjauksia kunnan toimintaan ja talouteen, mutta kokemuksen mukaan uudet päättäjät voivat tehdä suunnanmuutoksia. Nämä liikkeet voivat vaikuttaa kulttuuritoimenkin suunnitelmiin. Haasteet ovat usein talouspainotteisia.

Valtuustokauden myötä perustettu uusi **kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta** sisältää pääasiassa uusia valtuutettuja. He ovat kiinnostuneita aidon tuntuisesti kulttuuri- ja vapaa-aikasektorin asioista. Lautakunta on tärkeä tuki parhaimmillaan, kun esitellään tai otetaan käyttöön uusia ideoita, toimintamalleja ja muutoksia. Tämän kehittämissuunnan tulokset ja keskeiset toimenpide-ehdotukset tullaan viemään lautakunnalle tiedoksi.

**Liedon kunnantalo** pitää sisällään valoisan aulatilaa sekä valtuustosalin, joissa järjestetään tapahtumia ja tilaisuuksia. Kunnantalossa ovat myös pääkirjasto ja kahvilaravintola, jotka tukevat mahdollisuuksia talon käytölle. Valtuustosali on n. 180 istumapaikkaa käsittävä tila, jossa on tilaa myös esityksille. Tilan käyttö esittävän taiteen alustana vaatii kuitenkin mittavia järjestelyjä. Salissa näytetään elokuvia kiertävän elokuvayrittäjän toimesta ja järjestetään kunnan virallisia juhlia. Uusi mahdollisuus em. tilojen osalta saattaa olla edessä, sillä kummankin tilan tekniikkaa ja järjestelyjä ollaan uusimassa.

Kunnantalon viereiselle puistoalueelle on ideoitu **esiintymislava**. Toteutuessaan lava voisi olla kunnantalon aulan jatkeena tai kyljessä oleva esiintymisalusta myös kulttuuritoimen ja moniammatillisen yhteistyön tarpeisiin.

Liedon kirkon vieressä oleva, 1800-luvulta peräisin oleva, **Annan tupana** tunnettu suojeltu rakennus siirtyi vuonna 2017 Liedon museon hallintaan. Tulevaisuudessa Annan tupa pihapiireineen toimii elävänä kotiseututalona – muun muassa vanhusten tai koululaisten on helppo vierailla tuvassa sen keskeisen sijainnin vuoksi. Annan tuvan puutarha ja siihen kiinteästi liittyvä Kyöstilän jokirantaniitty raunioineen antavat mahdollisuuden luovasti toteuttaa erilaisia kulttuuritapahtumia. Kohteelle tehdään vuonna 2018 hankesuunnitelma, jonka mukaisesti lähdetään aluetta kehittämään. (Viskari 2018a.)

Liedossa on tapahtumassa muutoksia, jotka saattavat vaikuttaa kulttuuritilojen saatavuuteen sekä moniammatilliseen yhteistyöhön positiivisesti.

Uusi kirjastonjohtaja aloitti noin vuosi sitten nimikkeellä palvelupäällikkö, johon on liitetty myös ajatus osallistumisesta muunlaisen kulttuuritoiminnan järjestämiseen. Mahdollisuudet **uudenlaiseen kulttuuriyhteistyöhön kirjaston kanssa** ovat hyvät. Kirjasto on ollut kulttuuritoimelle hyvä ja luonteva yhteistyökumppani vuosia, mutta pitkäjänteinen suunnittelu on puuttunut, sillä yksiköt operoivat erillään. Kirjasto on aktiivinen myös koulukirjastosektorilla sekä lähtee mielellään mukaan tapahtumiin kirjastoauton kanssa. Pääkirjaston remontti- ja laajennusprojekti on valmistunut loppuvuodesta 2017 ja uudet tilat voivat toimia alustana kulttuuripalveluillekin jatkossa. Pääkirjaston lisäksi koulukirjastot voivat olla jatkossa paikkoja, missä tuottaa etenkin nuorisolle kulttuuripalveluita. Kirjastoauton monipuolisempi käyttö on myös nostettu esiin.

Mahdollisuutena yhteistyön kehittämiseksi voisi olla **organisaatiomuutos**, jossa kirjasto ja yleinen kulttuuritoimi yhdistettäisiin yhdeksi yksiköksi. Esimerkkejä vastaavista integraatioista ja niiden tuomista hyödyistä on monia. Tämä malli voisi Liedossa olla juuri nyt erityisen ajankohtainen ja toimiva mm. tilakysymyksen, kirjaston ja kulttuurin samankaltaisen ilmapiirin, tavoitteiden ja intressien sekä hyvän yhteistyöpohjan vuoksi.

Kaarinan kaupungissa, Liedon naapurissa, kirjastokulttuuripalveluiden uusi vastaava organisaatio astui voimaan 1.6.2017. Kaarinassa kulttuurituottaja näkee uuden organisaation hyötyinä mm. sen, että nyt kuusi henkilöä (kulttuuritiimi) keksii uusia juttuja ja sisältöjä eli tuo uutta verta kulttuuritarjontaan, uuden toimitilan (Kaarina-talo) asettamat vaatimukset toteutuvat paremmin, kun tehdään isommalla joukolla, pienet päällekkäisyydet katoavat ja kirjaston tapahtumia on tuottamassa kulttuurituotannon ammattilaiset, mikä vapauttaa kirjastoammattilaisten työpanosta heidän perustehtäväänsä (Karppanen 2017). Henkilöstölle hyötynä Karppanen näkee ihan puhtaasti sen, että osana isompaa työyhteisöä ei jumiutu vain omaan tapansa tehdä (Karppanen 2017) ja jatkaa:

Siis kulttuuri ei mene kirjastoon hoitamaan kirjaston kulttuurisisältöjä tai paikkaamaan työvoimapulaa kirjastotyössä. Vaan uudet sisällöt tehdään yhdessä kummankin ammattikunnan osaamista yhdistäen. Ja tärkeää on myös pitää huolta siitä, että kaikki kulttuuritoiminta ei jatkossakaan tapahdu vain kirjastossa. (Karppanen 2017).

## 4 KEHITTÄMISEN SUUNNAT

### 4.1 Asiakkaiden ääni – kyselyn 2013 tuloksia

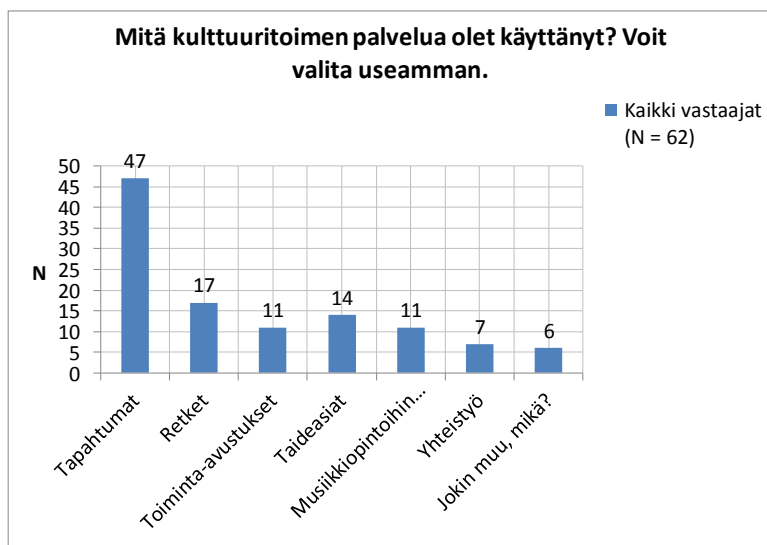
Karlöf ja Östblom (1993, 12) puhuvat kirjassaan Benchmarking - Tuottavuudella ja laadulla mestariksi siitä, miten kaiken organisaatioiden toiminnan tarkoituksena on tuottaa arvoa, joka on suurempi kuin tuottamisen kustannukset. Niin on myös kulttuuripalveluiden osalta. Verovaroilla pääasiassa tuotetut palvelut kuntalaisille pyritään saamaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisiksi ja hyviksi sijoitettuihin resursseihin nähden. Heidän teoriansa mukaan laadun näkökulmasta on eroteltu kolme tarkoitusta, jotka ovat asiakkaan kokema laatu, sisäinen laatu ja organisaation kehittäminen (Karlöf & Östblom 1993, 52). Tämä työ keskittyy jälkimmäiseen eli Liedon kunnan kulttuuritoimen organisaation toiminnan kehittämiseen.

Suoritin 2012–13 johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET). Tein kehittämisprojektinä **Liedon kunnan yleisen kulttuuritoimen toimintasuunnitelman 2014–18**. Tätä ennen kunnassa ei ollut pitkäjänteistä suunnitelmaa, vaan edettiin vuosi kerrallaan. Toimintasuunnitelman ulottuvuuden päättyessä kuluvana vuonna valmistuu sopivasti tämä kehittämistutkimus antaen kunnalle uusia perusteltuja vaihtoehtoja jatkon suhteen. JET -työn pohjaksi toteutin kuntalaiskyselyn kulttuuritoimen palveluihin liittyen. Seuraavassa esitellään kyselystä muutamia tämän työn kannalta oleellisia tuloksia. Vastaajia kyselyssä oli yhteensä 93.

**Kysymys A:** kysyttäessä olivatko vastaajat käyttäneet kunnan kulttuuripalveluita aikaisemmin vastattiin seuraavasti: kyllä 55 %, ei 31 % ja ei tiedä 14 %.

Vastaajista vain reilu puolet (55 %) oli käyttänyt kunnan kulttuuripalveluja. Kunnalla on siis edelleen paljon tekemistä tunnettuuden ja houkuttelevuuden lisäämisessä ja uusien mahdollisten asiakkaiden tavoittamisessa.

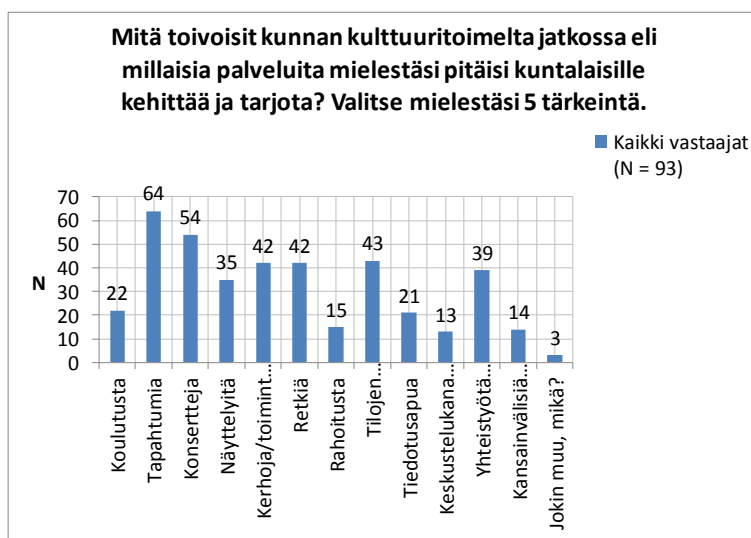
**Kysymys B:** kysyttäessä mitä palveluita oli käytetty vastattiin seuraavasti:



Kaavio 5.

Tulosten kärki vastaa jokseenkin tuotettujen tapahtumien painopisteitä. Musiikkiopintoihin liittyvät tarkoittavat pääosin taiteen perusopintoja, joiden parissa oleva asiakas on osaksi Lieto-opiston vastuulla. Yhteistyö viittaa kaikenlaiseen kulttuuritoimen kanssa tehtyyn toimintaan esimerkiksi yhdistysyhteistyö tai tapahtumajärjestely, jonka osuutta pitää kasvattaa yhteistyön kehittämisen myötä. Jokin muu, mikä - kohta viittaa mm. asiakasneuvontaan.

**Kysymys C:** kysyttäessä millaista toimintaa kulttuuritoimelta jatkossa toivotaan vastattiin seuraavasti:



Kaavio 6.



Eniten kaivattua toimintaa pitää jatkossa kehittää varsinkin yhteistyöllä eri toimijoiden kanssa. Vähiten kaivattiin keskustelukanavia kulttuurille, kansainvälistä yhteistyötä ja rahoitusmahdollisuuksia, mikä yllättää toisaalta.

**Kysymys D:** kysyttäessä mille kohderyhmille toimintaa haluttaisiin kohdistettavan (% vastaajista / vaihtoehto) viiden kärki oli: nuoret 65 %, lapset 61 %, kaikki kuntalaiset 49 %, perheet 34 % ja seniorit 33 %.

Kulttuurinen nuorisotyö on vahva nuorisotoimen yhteistyöllä edelleenkin, joten uskon tähän vastattavan helposti. Lapsille ja perheille suunnattu työ kaipaa vahvaa moniammatillista yhteistyötä onnistuakseen paremmin. Seniorit ovat tärkeä aktiivinen kohderyhmä ja heidän osuutensa lisääntyy, joten siihen pitää panostaa. Tärkein tavoite on silti tasapuolisuus, sillä kaikki kuntalaiset ovat kulttuuritoimen asiakkaita.

**Kysymys E:** kysyttäessä aikovatko vastaajat ottaa osaa jatkossa kulttuuritoimen toimintaan (hlöä / vaihtoehto) 42 hlöä vastasi ”Varmasti”, 38 ”Mahdollisesti”, 5 ”Ehkä, ehkä en”, 4 ”Tuskin”, 0 ”En missään tapauksessa” ja 3 ”En osaa sanoa”.

Vastausten perusteella n. 80 % vastaajista aikoo mahdollisesti tai varmasti ottaa osaa toimintaan, joten työn jatkuvuudelle löytyvät asiakkaiden puolesta osallisuuden perusteella perusteet.

Kyselyn vastausten perusteella kulttuuritoimen kehittäminen ja kulttuuripalveluiden tuottaminen jatkossakin on perusteltua. Tunnettuuden kanssa pitää tehdä töitä, mutta asiakaskunta on jo osiltaan löytänyt palvelut. Moniammatillisen yhteistyön kehittämällä voidaan varmasti vastata moneen tarpeeseen.

#### 4.2 Moniammatillisuuden mahdollisuudet

**Monialainen yhteistyö** ymmärretään eri hallinnon- ja tieteenalat yhteen kokoavana ja niiden rajat ylittävänä toimintana. Monialainen työyhteisö voi koostua esimerkiksi eri koulutusalojen ja ammattiryhmien edustajista, opiskelijoista, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista. (Nykänen 2010, 58–59; Pukkila, Helander & Laitila 2015.) **Mo-**

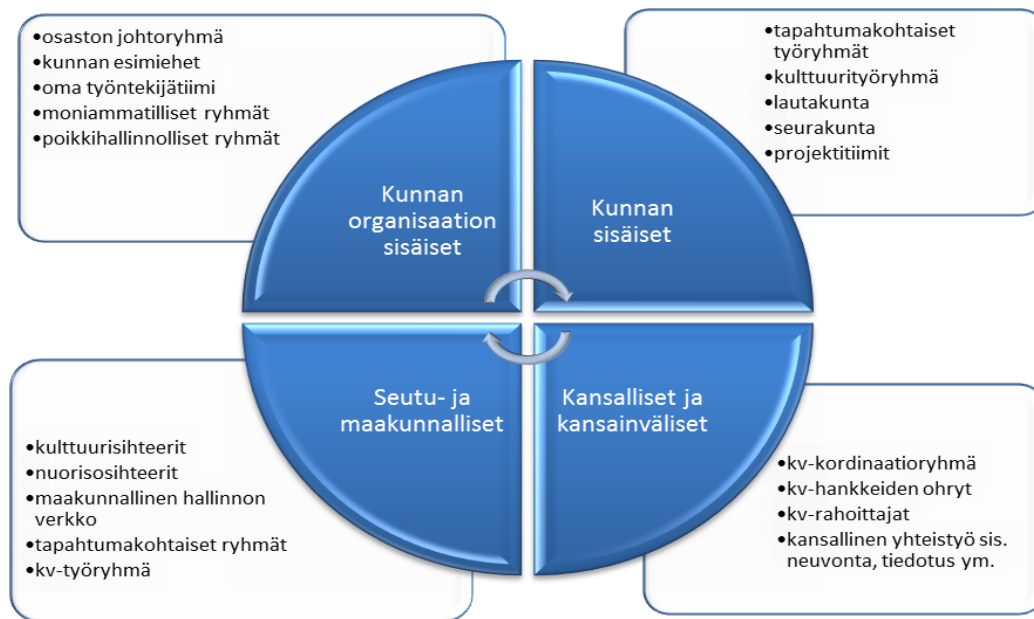
**moniammatillisuus** on käsitteenä suppeampi ja voidaan nähdä yhden tai useamman hallinnonalan välisenä yhteistyönä yhden organisaation sisällä tai eri organisaatioiden välisissä verkostoissa (Nykänen 2010, 58–59).

Esimerkkinä onnistuneesta moniammatillisesta yhteistyöstä Liedossa voitaisiin mainita lasten satutunnit nuorisotilalla, jossa nuorisotoimi tarjosi tilan, kirjasto järjesti toiminnan ja varhaiskasvatus toi lapset paikalle ja valvoi tilaisuuksia. Esimerkkinä monialaisesta yhteistyöstä ovat olleet joulun avaustilaisuudet Liedon keskustassa, jossa kunta kokoaa puitteet, ammattiopisto vastaa ohjelmasta ja juonnosta, yrittäjät tuovat myyntikojuineen markkinahenkeä ja paikalliset esiintyjät viihdyttävät vieraita musiikilla, joulupukkina jne.

**Moni- tai poikkihallinnollinen** yhteistyö ymmärretään sopimuksiin, suunnitteluun ja päätöksentekoon liittyvänä eri hallinnonalojen välisenä verkostotyönä (Määttä 2007; Nykänen 2010, 58–59). Esimerkkinä voitaisiin mainita Liedosta tilapalveluiden tai puhtaanapalveluiden sopimukset vapaa-aikatoimen kanssa, joita ovat mm. tilojen vuokraukseen, siivoukseen, remontteihin ja investointeihin liittyvät asiat.

Edellä mainitut käsitteet mielletään arjessa osin synonyymeiksi ja niiden käyttö on epätarkkaa. Kirjallisuudessa ja käytännön kentässä moniammatillisuuden käsite on vahvimmin edustettuna. (Pukkila ym. 2015.)

Monet olemassa olevat verkostot toimivat jo nyt yhteistyön moniammatillisina ja -alaisina alustoina Liedossa (Kaavio 7). Ne tarjoaisivat kuitenkin paljon syvemmän ja paremman yhteistyön paikkoja. Tässä työssä keskitytään yhteistyön kehittämiseen moniammatillisuuden näkökulmasta Liedon yleisen kulttuuritoimen ja yhteistyökumppaneiden kesken nämä verkostot mielessä pitäen.



Kaavio 7. Nuoriso- ja kulttuurisihteerin moniammatilliset, -alaiset ja -hallinnolliset verkostot.

#### 4.3 Tekeekö kulttuuri hyvää? Mahdolliset hyvinvointivaikutukset

Hyvinvointinäkökulma on otettu tutkimukseen mukaan sen vuoksi, että kulttuurilla voi olla suuri vaikutus sen toteutumisessa. Alalla keskustellaan paljon siitä, mitä on kulttuurihyvinvointi ja miten sitä mitataan tieteellisesti. Resursseja jaettaessa kaikelle pitää löytyä hyvät perusteet ja hyvinvointivaikutukset ovat oleellinen osa perusteita. Sen lisääntyminen jossakin voi säästää resursseja toisaalla. Tässä alaluvussa määritellään mitä on kulttuurihyvinvointi sekä keskitytään esittelemään tutkimustuloksia aiheesta. Kulttuuri voi toki aiheuttaa myös pahoinvointia ja sen merkityksen määrittää asiakas tai sen kokija itse.

Kulttuurin ja taiteen sosiaalisista vaikutuksista yksistään on tehty tutkimuksia n. 4000 kpl (Jansson 2014, 3), joka on periaatteessa päällekkäin hyvinvointitutkimusten kanssa. Jansson on koonnut n. 60 eri tieteellisen julkaisun ja artikkelin sisältöä aiheesta ja lista on löydettävissä ko. kirjallisuuskatsauksen lähdeluettelosta. Jansson (2014) toteaa julkaisussaan mm. että hyvinvointitulokulma pitää sisällään sekä passiivisen että aktiivisen osallistumisen taiteisiin ja kulttuuriin, jotka molemmat tutkimus-

ten mukaan edistävät terveyttä ja koettuna myös hyvinvointia. Muita tulokulmia voivat olla mm. kulttuuripoliittinen tai taloudellinen, mutta tässä alaluvussa keskitytään pääasiassa sosiaalisiin eli hyvinvointivaikutuksiin.

Kulttuurihyvinvointi voidaan määritellä seuraavalla tavalla:

- Kulttuurihyvinvointi viittaa ihmisen yksilölliseen tai yhteisöllisesti jaettuun kokemukseen siitä, että kulttuuri ja taide lisäävät hyvinvointia tai ovat yhteydessä siihen.
- Uudessa hyvinvointiajattelussa kulttuuriin ja taiteisiin osallistuminen huomioidaan sekä kunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävässä että osana sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita.
- Kulttuuri ja taide ymmärretään laajassa merkityksessä, arjen kulttuurista korkeakulttuuriin.  
(Rosenlöf 2017).

On helppoa henkilökohtaisesti ajatella mitä kulttuuri ja hyvinvointi ovat juuri minulle sekä miten ne liittyvät mahdollisesti yhteen. Jos esimerkiksi hyvä konsertti on jaettu jonkun kanssa yhteisöllisesti, on jakamisen kautta nautinto usein vieläkin voimakkaampi ja yhteinen kokemus vahvistaa sosiaalisia suhteita.

Kulttuurihyvinvointi otetaan erittäin vakavasti myös mm. kotimaan akateemisessa maailmassa, sillä Turun yliopistoon perustettiin jo vuonna 2010 terveyden ja hyvinvoinnin professuuri, jonka kautta on systemaattisesti edistetty taiteen ja hyvinvoinnin välisen yhteyden tieteellistä tutkimusta (Hernelahti 2017, 11 [Känkänen 2013, 76–77]). Myös mm. Turun, Kuopion ja Tampereen kaupungeissa vaikuttava, valtakunnallinen, ”Taikusydän” 2015–2018 toimii taiteen hyvinvointivaikutusten valtakunnallisena yhteyspisteenä. (Hernelahti 2017, 11. [Kaukovirta 2016.])

Neurologi Markku T. Hyypä (2013, 19) kiteyttää, että kulttuuririennöissä ja –tilaisuuksissa käyvät ja etenkin muiden kanssa niitä harrastavat elävät yksinkertaisesti kauemmin, kuin ne joilla on vähän tai ei yhtään kulttuuriharrastuksia. Tämä toteamus perustuu hänen työryhmänsä pitkäaikaiseen kokemukseen, jonka he ovat varmistaneet monella eri tavalla perustuen tieteellisiin tutkimuksiin ja julkaisuihin sekä kirjoihin kansainvälisellä tasolla (Hyypä 2013, 19). Hyypä korostaa tekstissään nimenomaan sosiaalisuutta ja yhteisöllisyyttä tärkeänä osana vaikuttavuutta.

Esimerkkinä mainittakoon Turku Euroopan kulttuuripääkaupunkina 2011, joka esitteli kulttuuria laidasta laitaan koko vuoden ajan. ”Kaavamaiset paperinmakuiset kulttuuri-tapahtumat sivuutettiin ja tilalle tarjottiin luomisen ja taiteen tekemisen tilaisuuksia kaikille kansalaisille. Kulttuurin lukutaitoa lisättiin menemällä kansan pariin. Yleisön suosio oli alusta pitäen suuri.” (Hyypä, 2013, 66.) Paikalla koko vuoden myös henkilökohtaisesti Turussa tuolloin olleena on helppo allekirjoittaa tämä väittämä ja kokemus, sillä useampi tuttava nautti vuoden aikana kulttuurista selkeästi aiempaa enemmän.

Vaikka tutkimustietoa on runsaasti saatavana, on hyvinvointivaikutusten osoittaminen silti hankalaa resursoinnin perusteeksi päättäjille tai mainokseksi isoille massoille. Taiteen vaikutukset hyväksytään yleisesti, mutta vaikutusten todentaminen on osoittautunut hankalaksi. (Jansson 2014, 3 [Reeves 2002]).

Tutkimustulokset osoittavat, että kulttuurilla ja taiteella on tärkeä rooli hyvinvoinnin parantamisessa. Ne mekanismit, joiden kautta hyvinvointi lisääntyy, liittyvät parempaan terveyteen ja onnellisuuteen. Taidetoiminta voi parantaa ikääntyneiden terveyttä, alentaa sydänsairauksista kärsivien verenpainetta ja vähentää ahdistuneisuutta ja lyhentää sairaalajaksojen pituutta (Jansson 2014: 8 [Nummelin, 2011; Arts Council England and the National Museums Directors’ Council, 2013]).

Kirjasto on myös vahvasti osa kulttuurikenttää, sivistystä ja kunnallista peruspalveluverkkoa. Sitä käyttää iso osa suomalaisista, joten siihen samaistuminen voi olla helppompaa kuin esim. nuorisokulttuurin ilmiöihin tai marginaalitaiteeseen. Kirjaston vaikutuksista voidaan myös olla montaa mieltä digitaalisen kehityksen aikoina, mutta Hyypän (2013) mukaan sillä on iso vaikutus lukutaitoon, yleissivistykseen, hyvinvointiin ja sitä kautta terveyteen.

Päättäjien lupauksista huolimatta kirjastoja suljetaan kovalla kädellä, sillä kuntatalouden hoitajat eivät ymmärrä kulttuurin syvällistä luonnetta ja merkitystä. He antavat helposti palttua kirjastoille, koska ne nielevät rahaa eivätkä tuota mitään näkyvää. Enempää ei voi erehtyä. (Hyypä 2013, 83.)

Kuntaliitto (2015) toteaa Sivistyksen suunta 2025–julkaisussa, että kulttuuripalvelut parantavat ihmisten elämänlaatua, tukevat alueen luovuutta ja edistävät myönteistä sosiaalista ilmapiiriä.

Esimerkiksi musiikin harjoittamisen vaikutus tunne-elämän kehittymiseen, sosialisointiin, taitotasoon ja suorituskyykyyn on kiistaton uusimpien tutkimusten mukaan. Ruotsissa on tehty mm. 5. ja 6. -luokkalaisille tutkimuksia, joiden tuloksissa musisoivat luokat olivat rauhallisempia, mikä paransi kouluviihtyvyyttä ja oppimistuloksia. Myös aivo- ja kognitiotutkijat ovat pystyneet osoittamaan, että musiikki kiistatta vaikuttaa aivotoimintaan, eli se oikeasti muuttuu musiikkia kuunneltaessa. (Hyypä 2013, 104.) Musiikki lienee taidemuodoista eräs helpoimmista saavuttaa ja kokea, sillä sitä on monipuolisesti tarjolla joka paikassa. Hyypä (2013, 9) toteaa vielä, että vaikei kulttuuripääoman vaikutuksia eloonjäämiseen ja hengissä säilymiseen ole vielä tutkittu niin paljon kuin esim. sosiaalisen pääoman vaikutuksia, vaikka ne väkivaltaisesti liittyvät toisiinsa, on ”kulttuurifriikin” hengissä säilymisen mahdollisuus todettu merkittävästi suuremmaksi kuin niiden, jotka vieroksuvat kulttuuriharrastuksia. Hänen mukaan se tarkoittaa konkreettisesti ainakin pari vuotta lisää elinaikaa elämän loppupäähän. Toinen laaja näkökulma on se, ettei kovin moni ymmärrä kulttuurin hyvinvointivaikutusta ja siitä johtuvia terveystaloudellisia säästöjä (Hyypä 2013, 113).

Edellä esitettyihin tuloksiin tutustumisen toivoisi edistävän kulttuurimyönteisyyttä. Selkeästi hyvinvointiin liittyvät ja jopa terveydelliset yhteydet ja näytöt löytyvät tieteellisistä tutkimuksista. Kehitettäessä Liedon kulttuurielämän moniammatillista yhteistyötä toivoisi myös painokkaamman resursoinnin löytyvän kulttuuriin jatkossa. Muistetaan myös, että moniammatillinen yhteistyö on mahdollista laajemminkin kuin vain kulttuuritapahtumien muodossa. Sillä on oikein koordinoituna mahdollisuus vaikuttaa kuntalaisten terveyteen, hyvinvointiin ja viihtyvyyteen sekä niiden kautta konkreettisesti onnellisuuteen ja tyytyväisyyteen asua kunnassa.

#### 4.4 Kulttuurin kokeiluja

Kokeilukulttuurin näkökulma on valittu mukaan tähän työhön osaksi hyvien kokemusten ansiosta ja osaksi siinä piilevien mahdollisuuksien vuoksi. Liedon kulttuuri- ja nuorisotoimissa on puhuttu kokeilukulttuurista parin vuoden ajan. Sillä on tarkoitettu lähinnä sitä, että toisin kuin yleensä kunta-alalla, voidaan lähteä tekemään jotakin pienellä suunnittelulla ja maltillisella panoksella sekä matalalla kynnyksellä nopeasti. Arvioidaan sen jälkeen mitä on tuotettu sekä kannattaako samansuuntainen toiminta

jatkossa. Esimerkkeinä kokeilun hengessä toteutetuista onnistuneista projekteista lähivuosina Liedossa ovat mm. blues-konsertit liikuntatoimen ja kulttuurin yhteistyönä, elokuvaleiri sekä musiikkiluokan vapaa käyttö kouluilla ilta-aikaan nuorisotilatoiminnan ohessa.

Kokeiluun lähtö saattaa aiheuttaa toisinaan pelkoa ja epäilystä, mikä johtunee pääosin työkulttuuristamme. Kokeilukulttuurin edistämisessä on lopulta kyse juuri pelkojen poistamisesta. Ja paradoksaalisesti paras tapa sen edistämiseksi voi olla juuri kokeileminen. (Pystynen 2017).

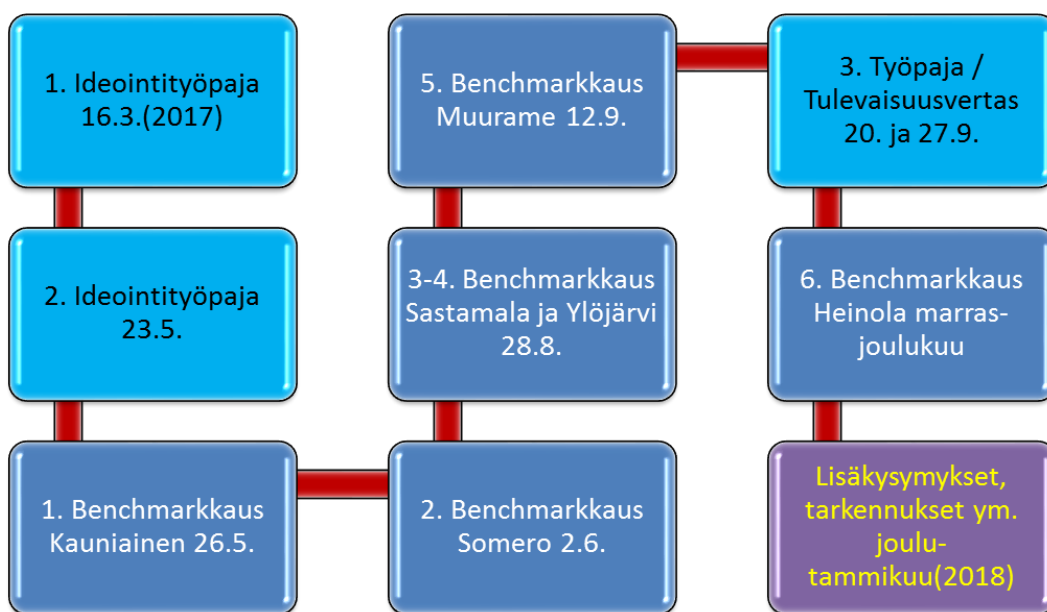
Kuntaliiton verkkojulkaisussa Tulevaisuuden kunta (Pakarinen & Erkkilä 2017, 297) todetaan, että tulevaisuuden kunnan tulisi olla avoin, uudistuva sekä kuntalaisten hyvinvointia ja elinkeinoelämää palveleva verkosto-organisaatio, joka toimii sekä pitkäjänteisesti, että ketterästi. Julkaisussa todetaan edelleen, että julkisessa hallinnossa tämä tarkoittaisi luopumista suunnittelukulttuurista ja kokeilukulttuurin vahvistamista. Kokemukseni mukaan tällaiseen toimintakulttuuriin lähteminen vaatii heittäytymistä ja rohkeutta kuntakentällä, jossa perinteisesti eletään suunnittelukulttuurissa. Kokeilukulttuurin käynnistämisen tueksi kunnille Kuntaliitto on käynnistänyt Uskalla kokeilla -ohjelman ja MeUskaltajat -markkinointikampanjan, joiden toiminta vastaa kokeilukulttuurin vahvistamisen periaatteita. Ohjelmaa on kehitetty yhdessä kuntien ja muiden sidosryhmien kanssa, ja se kehkeytyy edelleen koko ajan kuntakentän tarpeiden mukaan. (mt. 298.) Kunnilla on siis valtiovallankin tuki toimia kokeilukulttuurin hengessä jatkossa yhä enemmän.

Mallissa hyviä puolia voi olla se, että ideoita voidaan lähteä todella nopealla aikataululla tekemään ja joustavasti toteuttaa. Negatiivista voi olla se, ettei ko. toimintaa voida suunnitella ja budjetoida etukäteen tarkasti. Kokeilut vaativat siis joustavuutta ja epävarmuuden sietokykyä organisaatiolta ja toiminnan toteuttajilta. Pienellä riskillä aluksi lähdetessä mahdolliset menetykset eivät ole kuitenkaan suuret. Toisaalta onnistuessaan on nopeasti reagoitu johonkin tarpeeseen tai toiveeseen sekä saatu näyttöä kokeilun avulla jostakin toiminnasta ja sen toimivuudesta ja kannattavuudesta.

Kokeilukulttuuri kannattaisi ottaa suunnitellusti huomioon jatkossa ja sen malli osaksi perustoimintaa Liedon kulttuuritoimessa sekä haastaa moniammatilliset yhteistyötahot mukaan kokeilemaan.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TULOKSET

Työn tutkimukselliseksi menetelmiksi on valittu benchmarkkaus, haastattelut sekä työpajat. On tutustuttu kuuteen verrokkikuntaan vierailemalla neljässä niistä sekä kahteen kuntaan haastatteluilla ja muun materiaalin perusteella. Liedossa on ohjattu kolme työpajaa, joista kaksi olivat selkeitä kulttuuripalveluiden kehittämis- ja yhteistyöorientoituneita ja yksi tulevaisuusverstastyöskentelyä. Tarkennusvaiheessa haastateltiin vielä neljän kulttuurisen kirjastoyksikön edustajaa sähköpostitse.

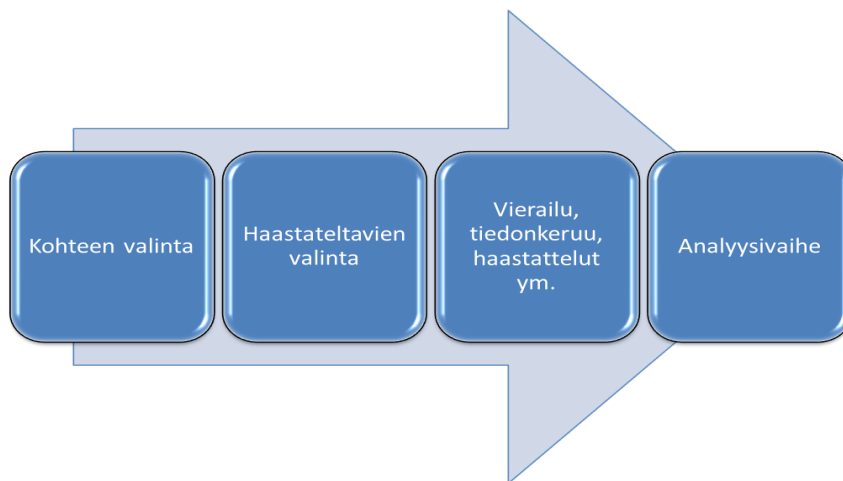


Kaavio 8. Aineiston keräämisen aikataulu.



## 5.1 Benchmarkkaus

Benchmarkkaus valittiin menetelmäksi siksi, että tutustumalla verrokkikohteisiin saadaan arvokasta tietoa etsittäessä uusia toimintatapoja. Benchmarkkaus pyrkii suoraan edistämään operatiivista ja strategista tehokkuutta eli se kohdistuu itse toiminnan sisältöön (Karlöf & Östblom 1993, 10). Vierailut tuottivat kaikilla aisteilla kuvan siitä, miten monella tavalla samat asiat voidaan tehdä ja miten monimuotoista kulttuuripalveluiden kunnallinen tuottaminen eri kunnissa on.



Kaavio 9. Benchmarking-prosessi. (Karlöf & Östblom 1993: 77 mukaillen.)

Benchmarkattavat kohteet valittiin tutkimalla suunnilleen Liedon kokoisia pienehköjä kuntia, jotka sijaitsevat ison kaupungin välittömässä läheisyydessä. Maantieteellisesti alue rajattiin Etelä- ja Keski-Suomeen sekä tarkemmin Helsingin, Tampereen ja Jyväskylän seutuihin. Seuraavaksi tutustuttiin tarkemmin kuntiin mm. kuntien internet-sivujen avulla sekä kartoitettiin mahdollisia kulttuurisesti aktiivisia kohteita omien ammatillisten verkostojen kautta. Näin päästiin 6–8 kunnan listaan, joiden kulttuuri-toimiin otettiin suoraan yhteyttä. Sähköposti- ja puhelinkeskustelujen perusteella saatiin selville, mitkä kunnat olisivat sopivia sekä missä kunnissa vastaanotto työhön oli positiivisin. Haastateltavat henkilöt kunnista löytyivät saman prosessin ja yhteydenottojen myötä. Vertailu on suppea, mutta suuntaa-antava ja hyviä esimerkkejä täynnä oleva.

Verrokkikunnista saatiin tietoa vierailemalla neljässä kunnassa fyysisesti sekä haastatteleamalla kahden edustajia. Heinolan kaupungin kohdalla erityislähteenä toimi vielä Henri Saaren opinnäytetyö. Myöhemmin tutkittiin lisää kuntien materiaaleja ja muodostettiin kokonaiskuva. Someron ja Heinolan osalta haastattelujen avulla käytiin läpi samat asiat. Verrokkikuntien materiaali esitellään seuraavissa alaluvuissa kunta-kohtaisesti.

Taulukko 1. Tunnuslukuja verrokkikuntien kulttuuripalveluista.

	<b>Lieto</b>	<b>Kauni- ainen</b>	<b>Some- ro</b>	<b>Ylöjärvi</b>	<b>Sasta- mala</b>	<b>Muu- rame</b>	<b>Heinola</b>
<b>Asukaslu- ku</b>	19 535	9 482	9 001	32 799	24 823	10 046	19 172
<b>*Kulttuuri €/2017</b>	120 903 (sis. kiinteä avust- tus = 215 903)	580 300 (sis. kiinte- ät avus- tukset = 1.143.000)	65 700	219 588 (sis. kiin- teät avus- tukset = 338.694)	560 200 (sis. kiin- teät avus- tukset = 844 200)	253 550 (sis. lai- tosten osuudet 343 610	***1 464 230
<b>**€/asukas 2017</b>	6,2	61,2	7,3	6,7	22,6	25,2	***76,4 (sis. Lin- tutarhan osuu- den)
<b>Avustuk- set har- kinnan varaiset 2017 / €</b>	14 500	9000	15 000	4000	19 000	10 000	20 000
<b>Kulttuuri- tilat omat, kpl</b>	-	3 + kun- nantalon galleria	1	ei varsi- naisesti, kesäai- kaan museot	4 + Kivi- linna kesällä	3 + Työ- väentalo 2 pvä/vko	2

<b>Henkilötyövuodet</b>	0,55	3,2	1	2,5 + kesäapu ja opettajia	2 + kesäapu	1 + tuntihoajia	4 + 5 (Lintutarha)
<b>Oma tuotanto vs. tukeminen (kpl/vuosi)</b>	n. 45 omaa/ yhteistyössä	Tuetaan pääasias- sa toimi- joita	n. 14 tapah- tumaa	n. 150- 170 omaa/ yhteis- työssä	n. 20 omaa / yhteis- työssä. Tuetaan pääasi- assa toimijoita	n. 90 omaa/ yhteis- työssä	n. 70 omaa/ yhteis- työssä
<b>Erikoi- suudet</b>	40 % kulttuu- risihteri	Kaksikie- lisyys. Avustus- ten suuri osuus.	Someron kulttuuri ry-malli	Maatai- deteok- set	Vanhan Kirjalli- suuden päivät.	Kulttuu- rikello, Kulttuu- rika- ruselli	Kesäte- atteri ja Lintutar- ha. Kah- den ltk:n alla. Tulot 728 670 €

**\*Kulttuuri €/2017 sis. yleinen kulttuuritoimi.** Ei sis. kiinteät avustukset laitoksille, tapahtumille jne. Ei museotoiminta, kansalaisopistot, kunnan taidekoulut, kirjastot ym. Budjetoidut **TA -menot, ei nettoku- lut.** (Suluissa summa joka sis. kaikki kulttuurille kuuluvat osa-alueet.)

**\*\*Luvussa ei oteta huomioon** kiinteitä avustuksia eikä laitosten osuuksia.

**\*\*\***Heinolasta ei saatu erittelyä laitosten esim. Lintutarhan osuudesta kulttuurin talousarviossa.

(Liedon kunta 2017; Kauniaisten kaupunki 2017; Someron kaupunki 2017; Ylöjärven kaupunki 2017; Sastamalan kaupunki 2017; Muuramen kunta 2017; Heinolan kaupunki 2017)

(Silin 2017-18; Alhonen 2017-18; Vallin 2017-18; Mäki-Kerttula 2017-18; Patrikainen 2017; Jäppinen 2017)

**Yhteenveto:** Verrokkikuntien asukasmäärissä on hajontaa, mutta kaikki edustavat lähellä keskiarvoa olevaa kuntaa. Keskimääräinen kuntakoko vuonna 2016 oli 17 695 asukasta. Kuntien mediaanikoko on 6 137 asukasta (Kuntaliitto 2018.) Lie- to asettuu vertailun keskitasolle. Kulttuuripalveluiden talousarvioissa on havaittavissa suuria eroja hajonnan ollessa selvästi alle 100 000 € talousarviosta yli miljoonan suu-

ruisiin. Tähän vaikuttavat muun muassa omien kulttuuritilojen ylläpitokulut, omien taidelaitosten menot sekä esimerkiksi kiinteään avustustoimintaan ja ostopalvelusopimuksin sijoitettu euromäärä. Tämä näkyy asukaskohtaisessa kulttuuriresursoinnissa, jonka vaihteluväli vertailussa yleisen kulttuuritoiminnan osalta on 6,2–61,2 €/asukas. Lieto asettuu €/as. vertailussa heikoimmaksi.

Kuntien harkinnanvaraisten toiminta-avustusten hajonta ei ole talousarvioihin verraten kovin suuri vaihtelun ollessa 4000–20.000 €. Osa kunnista tukee avustusten lisäksi moninkertaisilla summilla vakiintuneita toimijoita kunnissa tai alueellisesti. Liedon avustussumma asettuu vertailun keskivaiheille. Omien kulttuuritilojen osalta vertailu osoittaa selkeitä eroja, toisissa kunnissa ollen useita omia tiloja ja Liedossa sekä Ylöjärvellä ei yhtään. Henkilöstön osalta hajonta on noin 0,55–9 henkilötyövuotta Liedon edustaessa heikointa päätä. Oman tapahtumatuoannon osalta hajonta on muutamasta tapahtumasta n. 170 tapahtumaan vuodessa laskutavasta riippuen. Tämä osin selittyy sillä, tuetaanko kunnassa tietoisesti enemmän muiden toimijoiden toimintaa vai panostetaanko omiin tapahtumiin. Vertailukunnissa on kussakin omat erikoisuutensa, jotka saattavat vaikuttaa toiminnan painopistealueisiin, kulurakenteseen sekä kysyntään ja tarjontaan.

#### 5.1.1 Kauniaisissa tuetaan toimijoita

Kauniainen sijaitsee naapurikaupunkinsa Espoon keskellä 15 km Helsingistä länteen. Hallintomalli muuttui valiokuntapohjaiseksi kesäkuussa 2017, mutta lautakuntien määrä, eli viisi, pysyi samana. Silin (2017) tähdentää, että lautakuntarajoista huolimatta yhteistyö toimii ja esim. koulut ja varhaiskasvatus saavat kulttuuripalveluilta (kulttuurilautakunta) vuosittain sovitut tapahtumat maksutta asiakkailleen.

Kauniaisten kulttuuritoimen toimintakulttuurin pääperiaate on luoda puitteet kulttuurille ja tukea niitä tuottavia tahoja, yhdistyksiä, laitoksia ja aktiiveja. Ei ole tarkoitus itse tuottaa paljon kulttuuritapahtumia. Tulevaisuudessa pääpaino tulee olemaan nuoris- ja lapsissa. Kunnan kaksikielisyys tuo omat haasteensa, mutta useammin kuitenkin rikastaa Kauniaisissa toimintakulttuuria. Eri kieliryhmät toimivat kaupungissa hyvässä yhteistyössä: ”Meillä on mm. tämä Grankullas Svenska kulturförening, joka

järjestää pari kertaa kaudessa aina jotain ruotsinkielistä kulttuuriohjelmaa.” (Silin 2017.)

Kauniaisissa ostetaan erittäin vähän ulkopuolista tuotantoa, koska yhteistyösopimusten ja -kumppanuuksien avulla saadaan tuotettua lähes kaikki kulttuuri kunnassa. Esimerkkeinä taiteen perusopetuksen ja kuvataidekoulun kanssa tehtävä yhteistyö, jossa koulusta tullaan vetämään esim. ohjelmaa kesäleireille. Kulttuurikoordinaattorin toiveena on, että Kauniaisissa voisi olla enemmän kulttuuriyhdistyksiä, joiden kanssa tehdä jatkossa yhteistyötä ja jotka voisivat ottaa koppia edelleen kaupungin kulttuuripalveluiden tuottamisesta. Teatteritoimintaa kaupungissa ei ole. (Silin 2017.)

Kauniaisissa kulttuuritoimi hallinnoi useita tiloja. Mm. Vallmogård-kartanoa, Uusi paviljonki -konserttitaloa, isoa vapaa-aikatoimen yhteistä rakennusta sekä kaupungintalolla olevaa galleriaa ja Villa Junghansia. Museota kaupungissa ei ole. Tilat mahdollistavat kaikenlaisen toiminnan järjestämisen itsenäisesti omissa tiloissa sekä vuokratuottojen keräämisen budjetin tueksi. Toisaalta tilat työllistävät kovasti, sillä ne vaativat ylläpitoa ja henkilökuntaa, eikä vuokraustoiminnan pyörittäminenkaan automaattisesti hoidu kertoo Silin (2017). Paikalliset yhdistykset ja festivaalit saavat melko runsaasti tiloja maksutta käyttöönsä tapahtumiinsa ja harjoituksiin. Konserttitalon tapauksessa myös vaadittavan henkilökunnan kaupungin puolesta. Näin kaupunki saa tapahtumia kuntalaisilleen.

Yhteistyösopimuksilla, näillä kolmivuotisilla, on se haaste, että ne ikään kuin lukitsee meidät kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Elikkä ei voida vapaasti toimia, jos yhtä äkkiä tulisi joku, joka haluaisi olla sen tuen parissa [---] toisaalta se on niille vararaha, ne tietävät, että heillä on seuraavalle 3 vuodelle sama rahoitus kaupungilta. (Silin 2017.)

Yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävät kolmivuotissopimukset toisaalta siis sitovat kaupunkia, mutta toisaalta takaavat tapahtumatuotantoa ko. ajaksi.

Toiminta-avustuksia jaetaan vuosittain yhteensä n. 562 700 €. Tästä summasta n. 98,4 % on ennalta korvamerkittyä, joten harkinnanvaraista avustusta vuositasona myönnetään vain 9000 €. Osa avustussummasta Kauniaisissa menee myös pääkaupunkiseudun isompiin yhteisiin projekteihin yhteistoimintaosuuksina. Kaikille toimijoil-

le ei riitä välttämättä rahallista tukea, mutta tilojen suhteen tuetaan monia maksutta. Kulttuuritoimen vuosibudjetti kokonaisuudessaan on n. 1.143 000€. (Silin 2017.)

Yhteenvedona Kauniaisista todetaan, että valittu strategia vaikuttaa toimivalta, tosin siihen resursoidaan **paljon määrärahoja** sekä tarjotaan **monipuolisesti kulttuuritiloja** toimijoiden käyttöön. Mallissa **mittavalla avustustoiminnalla**, monilla **yhteistyösopimuksilla** ja **kulttuuritilojen ylläpidolla** saadaan turvattua kattava ja vakuutettava kulttuuritarjonta kaupungissa. Monialaisuus sekä –ammattillisuus toteutuvat mallissa ulkopuolisen silmin kiitettävästi. Suomen tyytyväisin kuntalainen asuu Kauniaisissa kansainvälisen EPSI Ratingin tekemän tutkimuksen mukaan (MTV3 2017). Kulttuuripalveluihin panostaminen luulisi liittyvän kokonaistulokseen. Liedon kannattaisi tutkia usean vuoden mittaisten ulkopuolisten tuottajasopimusten mahdollisuuksia sekä kulttuuritilojen varustelua ja tarjoamista paikallisille toimijoille avustuksen omaisesti.

### 5.1.2 Somerolla ainutlaatuinen malli

Somero on nykyisen Varsinais-Suomen maakunnan itäisin kunta. Lähimpiä kaupunkikeskuksia ovat pohjoisessa Forssa, etelässä Salo ja luoteessa Loimaa. Somero on n. 10.000 asukkaan kaupunki. Someron Kulttuuri ry on perustettu vuonna 2005 yhdessä Someron kaupungin kanssa edistämään kulttuuritoimintaa ja -harrastamista Somerolla. Se tuottaa alueen kulttuuripalveluja yhteistyössä jäsenyhdistysten kanssa. Jäseninä Kulttuuri ry:llä on n. 20 kulttuuriyhdistystä sekä Someron kaupunki. Jäsenyhdistyksillä on etuja kaupungin kanssa työskenneltäessä, mutta ei varsinaisia velvoitteita toiminnan suhteen.

Malli on erittäin omalaatuinen Suomessa, jopa ainutlaatuinen lajissaan kertoo Alhonen (2017). Jäsenien edustajista koottu johtokunta toimii toiminnasta vastaavan kulttuurituottajan tukena ja Kulttuuri ry:n johtoryhmänä. Edustajat ovat vapaaehtoisia paikallisia kulttuurin ystäviä, mikä takaa asiantuntijuuden, mutta asettaa haasteen ammattimaisuuden kannalta. Yksi jäsen valitaan kiertävästi poliittisista puolueista eli kunnan päättäjätaholta vuosittain, mutta politiikka ei ohjaa työtä merkitsevästi. Yhdistyksen velvoitteiden ja vastuiden kevyt malli ja sopimus antavat laajat mahdollisuudet

tehdä työtä, mutta jättää ilmaan paljon kysymyksiä. Tarkempi sopimus voisi helpottaa työtä ja selkeyttäisi rajapintojen kysymyksiä toiminnassa. (Alhonen 2017.)

Kaupungissa on useita kulttuurikohteita, joita hallinnoivat osaltaan niin kaupunki, yksityiset yritykset kuin yhdistyksetkin. Kulttuuritarjonta painottuu tanssiin ja musiikkiin, mutta harrastusmahdollisuuksia löytyy myös mm. kuvataiteen, teatterin, valokuvauksen, kirjallisuuden ja kotiseututoiminnan parista. Alhonen (2017) vakuuttaa, että tarjontaa löytyy kaikenikäisille. Esim. teattereita ja tanssilavoja löytyy kutakin kolme.

Kulttuuri ry tuottaa kulttuuria ja toimii yhteistyössä monien kulttuuriyhdistysten kanssa. Kulttuuri ry:n rooli on moninainen ja ei niin tarkasti määritelty. Kuluvana vuonna 2017 Somerolla oli poikkeuksellisen paljon itse tuotettua kulttuuria tarjolla. Kesäisin kaupungissa on mm. kesätoritoimintaa, Suviheinäviikot, Somero Soikoon – tapahtuma, Seiväskarnevaalit -urheilutapahtuma, Nostalgiaviikot ja monia muita isoja kokonaisuuksia. Tapahtumien tuotantokoneisto vaihtelee ja erilaiset työryhmät, yritykset ja paikalliset kokoonpanot vastaavat niistä. Someron kulttuuri ry ei vastaa tapahtumien sisällöstä vaan tarjoaa koordinoitua apua ja kaupunki puitteet sekä tiedotus- ja markkinointitukea. (Alhonen 2017.)

Kaupungin keskustassa sijaitseva Kiiruun tila toimii kaupunkilaisten kulttuurikeskukseksi. Kiiruun puiston keskellä sijaitsee myös Someron Kulttuuri ry:n toimisto. Someron Kulttuuri ry:n budjetti koostuu kaupungin tuesta, joka sisältää tuottajan palkan ja muita toimintakuluja. Kiiruun tilan kulut maksaa kaupunki. Näiden lisäksi kunnan elinkeinotoimi on kustantanut Suviheinäviikon ja joulunavauksen esiintyjän. Lisäksi kaupunginhallitus voi harkinnanvaraisesti tukea jotakin tapahtumaan tai yhdistystä. Vaihtelee luonnollisesti vuosittain, toteaa Mäkelä-Rönnholm (2017). Someron kulttuuri ry ei jaa avustuksia. Someron kaupunki jakaa vuosittain n. 15 000 € kulttuuritoiminta-avustuksina (Mäkelä-Rönnholm 2017).

Yhteenvetona todetaan, että Somero vaikuttaa erittäin vireältä ja monipuoliselta kulttuurikaupungilta ja tapahtumia on paljon. **Yhdistyspohjainen toimintamalli** on erikoisuus, jonka hyvät ja huonot puolet tulee arvioida tarkkaan. Ulkopuolisen silmin kulttuuritoiminta näyttää varsin aktiiviselta ja monipuoliselta. Moniammatillisuus ja **kulttuurialan asiantuntijoiden osallisuus** tulee vahvasti esille Someron kulttuuri-

tuotantomallissa, mistä voitaisiin harkita otettavan Liedossakin mallia esimerkiksi Lie-to-viikon tuottamisen osalta. **Oma kulttuuritila** Somerolla mahdollistaa itsenäisem-män toiminnan toteutuksen omien seinien sisällä, jota Liedossakin kaivattaisiin.

### 5.1.3 Ylöjärvi panostaa omaan tuotantoon

Ylöjärvi sijaitsee Tampereesta luoteeseen n. 14 km ja on Näsijärven rannalla. Vapaa-aikalautakunta vastaa sille kuuluvien osastojen toiminnasta. Vapaa-aikajohtaja toimii lautakunnan esittelijänä, mutta sivistysjohtaja osallistuu aktiivisesti kokouksiin. Va-paa-aikajohtajan johdettavaksi sijoittuvat vastuualueet ja niistä vastaavat liikunta-koordinaattori, nuorisokoordinaattori, kirjastotoimen johtaja sekä kulttuurisihteeri, jolla on melko vapaat kädet toimia itsenäisesti kertoo Vallin (2017).

Toimintakulttuuri on vahvasti omaan toimintaan painottuva sekä ostopalveluihin pe-rustuva. Kunnan kulttuurityöllä on pitkä historia, joten tapahtumia tuotetaan monipuo-lisesti myös laajojen verkostojen avulla. Tapauskohtaisesti arvioidaan yhteistyön tar-ve sekä laajuus ja myös muut hallintokunnat ovat mukana kunnan kulttuuripalvelui-den tuottamisessa. Tampereen seudun kuntien kulttuuriverkosto on myös aktiivinen yhteistyöfoorumi. Toimintakulttuurin painopistealue on kallellaan lasten kulttuurin suuntaan, koska kunnassa toimii mm. aktiivisesti lasten kuvataidekoulu (120 oppilas-paikkaa), lasten teatteri ja sanataidepaja. Kunnassa on ollut 6 vuotta myös käytössä varhaiskasvatuksen kanssa lasten kulttuuria koordinoiva Kulttuurikude -malli. Kulttuu-ri kustantaa mallin toimintaa n. 10 000 € vuodessa. Tampereen läheisyys nähdään pääasiassa positiivisena ja paikallistakin toimintaa tukevana. Mutta perusajatus, että tuodaan kulttuuri lähipalveluna kuntalaisille oman kunnan alueelle, vaatii toisinaan työtä toimiakseen. (Vallin (2017.)

Vuodessa tuotetaan 150–170 tapahtumaa kunnan toimesta. Vallin (2017) mainitsee nostoina ja erikoisuuksia tuotannosta mm. ulkoilmaelokuvat sekä maataideteokset. Kulttuuripalveluiden perustehtävien lisäksi kulttuurisihteeri huolehtii myös kunnanhal-lituksen virallisten juhlien ja tilaisuuksien järjestelyistä sekä kunnan muistomerkkien ja patsaiden huollosta ja ylläpidosta. Kunnalla on taustalla kuntaliitoksia Kurun (2009) ja Viljakkalan (2007) kanssa, joiden kanssa yhteistyössä kulttuuripalvelut on ajan



kanssa saatu integroitua ja koordinoitua toimiviksi. Kulttuuritoimella ei ole varsinaisia omia tiloja, mutta sivistysosaston päätöksellä kunnan tilat ovat ilmaiset kulttuuritoimen tapahtumille. Kunta tarjoaa usein yhteistyön muodossa tilat muidenkin tuottamille tapahtumille ja näin saadaan kaikkia hyödyttävää synergiaetua resursseista irti. Kesäaikaan toimitaan aktiivisesti museoilla, joissa tapahtuu paljon eri muodoissa. (Vallin 2017.)

Kunta jakaa vuosittain n. 3000 € avoimesti haettavana kulttuurikohdeavustuksena sekä huomioi 1000 € kulttuuripalkinnolla, jonka kulttuurisihteeri esittää myönnettäväksi. Kohdeavustukset jaetaan aina paikallisille yhdistyksille ja ryhmille. Kulttuuripalkinto voi olla henkilölle, joka ei asu Ylöjärvellä, mutta perusteet ovat vahvat Ylöjärven ja ylöjärveläisyyteen, tarkentaa Vallin (2018).

Vallin (2017) muistuttaa, että Ylöjärven kulttuurin toimintaan kuuluu myös taidehankinnat vuosittain, joihin varataan n. 6000 € / vuosi. Hankinnoista vastaa kulttuurisihteeri. Kiinteistöjen remonttien yhteydessä mm. kaupungintalon ja kirjaston osalta, kulttuurisihteeri vastasi mittavista 30–50 000 € taidehankinnoista ko. tiloihin.

Yhteenvedona Ylöjärvestä todetaan, että toiminta-ajatus on pääasiallisesti **omaan kulttuurituotantoon** painottuva ja tapahtumien sekä palveluiden määrä on vakuuttava. 150–170 vuosittaisen tapahtuman kirjossa uskoisi toteutuvan kokeilukulttuurinkin periaattein toimintaa, vaikka vahvat rutiinit auttavat varmasti valinnoissa. **Yhteistyö ja moniammatillisuus** kunnan muiden sektoreiden ja alueen toimijoiden kanssa sekä seutukunnallisesti tuntuu toimivan erinomaisesti. Vaikka kulttuurilla ei ole omia tiloja ja avustustoiminta ei ole vahva, on kunnassa tehdyillä päätöksillä saatu **hyvä maaperä tehdä kulttuurityötä**.

Liedon kohdalla yhä laajemmat asiantuntijaverkostot voisivat auttaa palveluiden kehittämisessä. Oppia olisi otettavissa myös **muiden hallintokuntien haastamisessa mukaan** toimintaan. **Kulttuurikasvatussuunnitelma**, jota kulttuuritoimi voisi rahallisesti tukea, on myös arvioitava tarkasti. **Museoyhteistyön** tiivistäminen toiminnalliseksi loma-aikoina sekä kunnan **taidehankintojen koordinointi** vaikuttavat myös keskeisiltä kulttuuritoimen tehtäviltä.

#### 5.1.4 Sastamala tarjoaa tiloja

Sastamala sijaitsee n. 50 km Tampereelta lounaaseen. Kunnassa toteutettiin taannoin organisaatiomuutos, jonka seurauksena kulttuuritoiminasta vastaa nykyään sivistyslautakunta elämänlaatuyksikön toimialan sisällä. Seutukunnallista yhteistyötä on vähän, vaikka kulttuuripalveluiden seudullinen verkosto kokoontuu säännöllisesti. Mäki-Kerttula (2017) kertoo, että kulttuuripalveluiden kohderyhmästä ei ole tehty strategista päätöstä vaan palveluita tuotetaan kaikille kuntalaisille tarpeen mukaan. Kulttuuripalvelupääällikkö on 50 %, sillä puolet hänen työajastaan kuuluu Vanhan kirjallisuuden päivien toiminnanjohtajan tehtävässä.

Toimintamalli pohjautuu pääasiassa kulttuuritoiminnan tukemiseen esim. tilojen tarjoamisen ja avustusten muodossa. Yhteistyötä tehdään aktiivisten paikallisten toimijoiden ja yhdistysten kanssa. Toimijoita koetaan olevan riittävästi ja monipuolisesti, hyvässä hengessä työtä tehdään. Kulttuurikasvatussuunnitelma on ollut pitkä aikaisena haaveena koulujen kanssa, mutta sitä ei näytä olevan helppoa toteuttaa mm. pitkien välimatkojen ja huonojen julkisten yhteyksien vuoksi. Oma tuotanto on vähäistä. Mutta kunnassa toimii mm. seitsemän kesäteatteria, joista osaa kunta avustaa. Erikoisuutena, Vanhan kirjallisuuden päivien lisäksi, mainittiin mm. vappuparaati, joka toteutetaan yhteistyössä muiden kanssa. (Mäki-Kerttula 2017.)

Kulttuuripalvelut hallinnoi Jaatsin taloa, jossa on esim. galleriatilaa näyttelyille, pienen muotoisia konsertteja sekä myös kulttuuripalveluiden toimistotilat. Muut tilat ovat Tornihuvila ja kesäaikaan Pirunvuoren Kivilinna. Kulttuuritoimi järjestää Kivilinnassa näyttelyitä ja paikalle kesävalvojan. Kivilinna on toiminut aiemmin 60 kesää taiteilija-ateljeena. Muita kulttuuripalveluiden budjetissa olevia tiloja ovat Sastamalan seudun museo, Suomalaisen kirjan museo Pukstaavi, Suodenniemen kotiseutumuseo ja Siikasuo Taideranta. Nämä ovat muiden tahojen vastuulla toiminnan osalta, vaikka kunta omistaakin ne ja avustaa keskeisesti kulujen suhteen. (Mäki-Kerttula 2017.)

Kulttuuri jakaa sekä vuosiavustuksia, jotka lautakunta päättää keväällä, että kohdeavustuksia ympäri vuoden, jotka ovat puolestaan kulttuuripalvelupäällikön päätettävissä. Osa avustuksista on nk. korvamerkittyä kuten Vanhan kirjallisuuden päivät, Sastamalan musiikkiyhdistys ja Sastamala Gregoriana jne. Mäki-Kerttula (2017) tar-

kentaa. Rahallisen tuen lisäksi kulttuuripalvelut tukee tapauskohtaisesti tiedotus-, kopiointi- ja mainosten teon osalta paikallisia toimijoita. Satunnaisesti annetaan harjoitustilaa muusikoille. Kunnan talousarvio kulttuurille vuonna 2017 oli 844 200 €. Monien kulttuuritilojen ylläpito näkyy kokonaisluvussa.

Yhteenvedona Sastamalasta todetaan, että **linjaus** pääasiassa **tukea kulttuuritoimijoita** ja tuottaa itse niukasti palveluita tuntuisi toimivan hyvin esimerkiksi monien **tarjottavien kulttuuritilojen** vuoksi. Kunnassa on myös monia näyttäviä **säännöllisiä tapahtumia**, joita tuotetaan hyvällä yhteistyöllä paikallisten toimijoiden kanssa. Henkilöstöresurssi kulttuuriin on kohdistettu osittain **tiettyyn tapahtumaan**, joka toimii varmasti **kunnan imagollisena tunnusmerkinä**.

Mikäli Lietoon saataisiin kulttuuritiloja, niiden toiminta voitaisiin ulkoistaa moniammatillisella yhteistyöllä säännölliseksi. Kulttuurikasvatussuunnitelman aloittaminen kannattaa harkita, mutta, kuten Sastamalassakin, se voi olla hankala toteuttaa pitkien välimatkojen ja huonojen julkisten yhteyksien vuoksi. Vanhan kirjallisuuden päivien kaltainen **vetovoimainen säännöllinen tapahtuma** auttaisi Liedon näkyvyyttä alueella.

#### 5.1.5 Muurame huomioi nuoret ja ikäihmiset

Muurame sijaitsee Keski-Suomen maakunnassa Päijänteen pohjoispään länsipuolella n. 14 km Jyväskylästä etelään. Kulttuuripalvelut ovat osa kunnan kilpailukyky-, hyvinvointi- ja elämänsisältöpalveluja. Toiminnasta vastaa Hyvinvoinnin ja palveluiden lautakunta. Tehtävää toteutetaan yhteistyössä kunnan eri hallintokuntien, kulttuurijärjestöjen ja erilaisten yhteisöjen, seudullisten toimijoiden ja paikallisten yritysten kanssa. Muuramella kansalaisopiston toiminta sekä taiteen perusopetuksen musiikin opetus kuuluvat kulttuuritoimelle. (Patrikainen 2017.)

Painopistealueina ovat lasten- ja nuortenkulttuuri sekä Ikäihmisten kulttuuripalvelut. Patrikainen (2017) valaisee, että Muurameen perustettiin peruskoulun kulttuuri- ja taidekasvatussuunnitelma Kulttuurikello 2008, ja varhaiskasvatuksen, kulttuuripalveluiden ja Kulttuuriaitan Kulttuurikaruselli 2009. Alueellista yhteistyötä muiden kuntien

kanssa tehdään mm. Lasten ja nuorten kulttuurikeskus Kulttuuriaitan muodossa, jonka toimintaa suunnitellaan yhdessä verkoston edustajien kanssa. Kunnat maksavat oman osuutensa koordinaattorin ja suunnittelijan työstä ja yleiskuluista.

Jyväskylän näkökulmasta Muuramen koetaan olevan kaukana, muttei toisin päin. Tästä huolimatta Jyväskylästä käydään mm. konserteissa. Museotoimintaa ei ole, sillä Jyväskylän palvelut hoitavat asian alueellisesti. Kulttuuritoimi tuotti vuonna 2017 n. 90 tapahtumaa, jotka tehtiin usein yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Erikaisuutena mainitaan elokuvatoiminnan yhteistyössä Keski-Suomen Elokuvakeskuksen kanssa, jonka laskennallinen osuus vuosittain on n. 20 000 €. Kunta on monessa mukana, kulttuuritoimijoita on riittävästi ja lisää tulee koko ajan sekä ne tukevat toisiaan sopivasti. Seurakunta on myös vahvasti mukana yhteistyössä. Muurame-päivät tuotetaan vuosittain, jossa osan tapahtumista tuottaa kunta ja osan muut aktiivitoimijat. (Patrikainen 2017.)

Kulttuuritoimi hallinnoi Muuramesalia, harrastetalo Franssilaa, nuorisoseurantaloa ja työväentaloa (2 päivää / viikko). Kulttuuritoimi jakaa vuosittain haettavia toiminta-avustuksia n. 10 000 € sekä antaa tiloja käyttöön ja tukee mm. tiedotuksessa toimijoita. Patrikainen (2017) tarkentaa, että lähtökohtana on kunnan palvelutarve, ei hakijan. Kansalaisopiston ostopalveluille varataan vuosittain 66 000 €, jonka kurssitarjontaan kulttuuritoimi vaikuttaa vahvasti. Kulttuuritoiminnan talousarvio 2017 oli 343 610 €.

Yhteenvetona Muuramesta todetaan, että laaja-alaisella **monialaisella yhteistyöllä** tuotetaan hyvä määrä (n. 90) tapahtumia ja palveluita. **Kohderyhmien painopisteet** on määritelty melko tarkasti ja **kaksi kulttuurikasvatussuunnitelmaa** tukevat pitkäjänteistä toimintaa. Kunnassa **kansalaisopiston toiminta** sekä **taiteen perusopetuksen musiikin opetus** kuuluvat kulttuuritoimelle, mikä on merkille pantavaa. **Monet kulttuuritilat** mahdollistavat paljon, mutta vaativat hallintotyötä.

Liedossa mallinnettavaa voisi olla **eri hallintokuntien osallisuudessa** kulttuuripalveluiden tuottamisessa. Kohderyhmien painotus helpottaisi kohdennusta, vaikka toisaalta kulttuuri kuuluu kaikille. **Kulttuurikasvatussuunnitelmalla** ja sen seurannalla voisi tukea lasten kulttuuria pitkäjänteisesti. Liedon museon yksi painopistealue on

koululaistoiminnan kehittäminen ja Liedon museo järjestääkin vuosittain Liedon peruskoulujen oppilaille ohjattuja teemapäiviä museossa, joihin osallistuvat kaikki Liedon alakoulut (Viskari 2018b). Tätä mallia voisi pitää laajemman suunnitelman pohjana mahdollisesti.

**Alueellista yhteistyötä** muiden kuntien kanssa voisi kehittää **yhteisen koordinaattorin palkkaamisella** tai läänintaiteilijoiden tukemisella. Harkintaan voisi ottaa myös **avustusten jakamisen lähtökohdat**, onko se kunnan palvelutarve vai hakijan. **Ostamalla kursseja kansalaisopistolta** kulttuuritoimi voisi vastata joihinkin tarpeisiin.

#### 5.1.6 Heinola pyörittää kesäteatteria ja Lintutarhaa

Heinola on kaupunki Päijät-Hämeen maakunnassa, noin 30 kilometriä Lahdesta koilliseen. Organisaatiomuutoksen 1.6.2017 jälkeen toimialajako on muuttunut kulttuurin osalta siten, että elinvoimalautakunnalle kuuluu kaupungin tapahtumatoiminta sekä kulttuuri, lukuun ottamatta museota ja taiteenperusopetusta, jotka kuuluvat hyvinvointilautakunnalle, kertoo Saari (2017b) opinnäytetyössään. Kulttuuripalveluihin kuuluvat tarkemmin yleiset kulttuuripalvelut sekä kesäteatteri, tapahtumat, kaupungin museot, WPK- talo sekä erikoisuutena Lintutarha, mikä hoitaa loukkaantuneita luonnonvaraisia lintuja palauttaa ne takaisin luontoon toiminta-ajatuksensa mukaisesti.

Talousarvion 2017 mukaisesti Kulttuuripalveluiden toiminnallinen painopisteitä ovat rikas kaupunkikulttuuri eli järjestetään monipuolista tapahtuma- ja näyttelytoimintaa ympäri vuoden (Heinolan kaupunki 2017). Lapset ja nuoret pyritään saamaan tehostetusti mukaan museoiden tarjoamiin palveluihin ja tapahtumiin. Sekä Lintutarhan/hoitolan matkailuun liittyvän näkökulman kasvattaminen. Heinolan kaupungin kulttuuritoimisto järjestää Heinolassa monipuolisen kattauksen vuosittain toistuvia tapahtumia. Lisäksi kulttuuritoimisto on yhteistyökumppanina eri järjestöjen tai yritysten tapahtumissa sekä lastenkulttuuriverkosto Efektin tapahtumissa.

Kaupungin kulttuuritoimiston hallinnoimana on myös kesäteatteri, jossa näytöksiä on kesä-heinäkuussa 40 ja kerralla katsomoon mahtuu yli 700 ihmistä (Jäppinen 2017). Saari (2017b) toteaa myös tutkimuksessaan, että Heinolan kulttuuritoimen erikoisuus

on kesäteatteritoiminta, jota se on pyörittänyt jo vuodesta 2001. Kesäteatterissa käy joka kesä noin 25 000 katsojaa, mikä on erittäin hyvää toimintaa Heinolan kesäajan matkailulle, mutta aiheuttaa samalla paljon kritiikkiä muun kulttuuritarjonnan kaventumisesta. Hyvin tuottoisa kesäteatteri antaa lisää resursseja toteuttaa kulttuuritarjontaa Heinolaan. Lisäksi hallintaan kuuluu Lintutarha..

Heinolan kulttuuritoimi järjestää itse tai avustaa yli 70 tapahtumaa vuodessa (Saari 2017, 7).

Väestön keski-ikä on korkea, lähivuosina alle 18 -vuotiaiden ja 75 -vuotta täyttäneiden heinolalaisten määrä kääntyy yli 75-vuotiaiden hyväksi. [---] Kulttuuritarjonnassa tämä heijastuu siten, että eläkeläisille on paljon tarjontaa, sekä myös lapsille kohtuullisesti, keski-ikäisillekin jonkun verran, mutta nuoret ja nuoret aikuiset ovat ehkä vähän kevyen tarjonnan parissa. (Saari 2017b, 6-7)

WPK-talo, joka tarjoaa tilaisuuden järjestää laadukkaita kokous-, seminaari-, koulutus- ja juhlatilaisuuksia sekä teatteri- ja musiikkitapahtumia sekä kesäteatteri. Kulttuuripalvelut vuokraavat WPK-taloa ja kesäteatteria erilaisiin juhliin ja tapahtumatuotantoihin. Kaupunki jakaa vuodessa 20 000 € kulttuuriavustuksia, joista 18 000 € lautakunnan päätöksellä ja 2000 € viranhaltijan päätöksellä mm. ei-rekisteröityneille ym. ryhmille, toimijoille ja tapahtumille. Kulttuuritoimen menoiksi on arvioitu vuodelle 2017 1 464 230 € ja tuloiksi 728 670 € (Heinolan kaupunki 2017).

Yhteenvetona Heinolasta todetaan, että kahtiajako kahden lautakunnan alle on vertailussa ainutlaatuinen. Kulttuuripalveluiden **henkilöstön suuri määrä** (yhdeksän) ilahduttaa, mutta vedettävänä on **kaksi isoa organisaatiota** (kesäteatteri ja Lintutarha). Näkyvillä tuloksilla ja palveluilla vaikutetaan varmasti hyvinvointiin ja kunnassa viihtyvyyteen. **Kesäteatterin tulot** muuttavat talousarvion poikkeukselliseksi verraten siihen, mitä on totuttu kulttuurisektorilla normaalisti. **Moniammatillisuus ja -alaisuus** toteutuvat varmasti monipuolisen sisällön tukemana.

Liedon kannalta harkittavaksi suositellaan **kulttuurihenkilöstön lisäämistä** ja näin ollen toiminnan sekä palveluiden merkittävä lisääntyminen. Tulopuolen kasvattaminen merkittäväksi vaatisi suuria organisatorisia muutoksia tai alkuinvestointeja. Pitäisi luoda jotakin vetävää, mitä myydä massoille.

## 5.2 Ideointipajat ja tulevaisuusverstas

Työpajat ja tulevaisuusverstas valittiin menetelmiksi sen vuoksi, että olen ohjannut runsaasti toiminnallisia pajoja ja saanut niiden kanssa pääasiassa hyviä tuloksia. Tämä tuntui luonnolliselta ja hyvältä valinnalta osalistaa toimijoita työhön. Tulevaisuusverstas on eräänlainen ongelmaratkaisumenetelmä, jossa koko yhteisön voimin tasavertaisesti työstämällä aihetta pohditaan sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita, joita siten pyritään toteuttamaan yhdessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 153).

Työpajat (2 kpl) sivistysosaston kulttuuripalveluiden kanssa työskenteleville (kulttuuri-toimi, nuorisotyö, kansalaisopisto ja kirjasto) sekä Lieto-viikon toimijoille toteutettiin n. kahden tunnin mittaisina Liedossa. Tulokset dokumentointiin paperille ryhmitöissä sekä yhteenvetovaiheessa ja tilaisuuksista otettiin valokuvia. Pajojen jälkeen aineisto kirjoitettiin puhtaaksi ja jaettiin osallistujille sekä muille asiasta kiinnostuneille mm. sivistysosaston johdolle.

Tulevaisuusverstasidean saatuaani haastattelin aiheesta Turun yliopistolla Rauli Mickelssonia, joka on turkulainen politiikan tutkija sekä Tampereen yliopiston että Turun yliopiston valtio-opin dosentti. Hänen lainaamansa materiaali sai minut vakuuttuneeksi menetelmän sopivuudesta tarpeisiini.

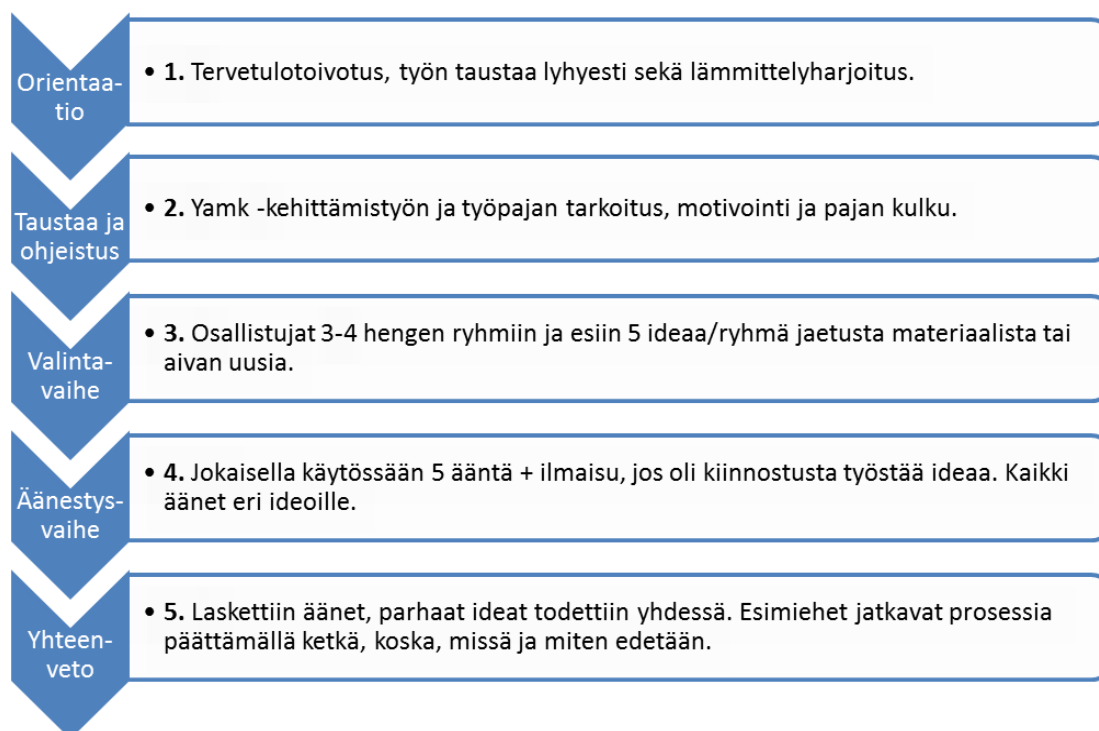
Tulevaisuusverstas on tapahtuma, jossa totutut ajatukset ja käyttäytymismallit hylätään, ja jossa jokaisella on mahdollisuus vapaasti tuoda mielipiteensä julki. Verstas on myös sellaisten ihmisten tapaamispaikka, jotka ovat kiinnostuneita jostain epäkohdasta, joutuneet sen kohteeksi ja jotka yhdessä etsivät tulevaisuuden ratkaisuja tai alkavat muovata omaa tulevaisuuttaan. (Horelli & Kaaja 2018.)

Tulevaisuusverstas tuotti uusia ideoita ja ennen dokumentoimaton materiaali Liedon kunnan kulttuuriaktiivien näkemyksistä aiheeseen. Dokumentointi tapahtui paperille sekä videoiden ryhmien esityksiä eri vaiheissa. Apunani oli assistentti. Aineisto kirjoitettiin puhtaaksi ja jaettiin osallistujille sekä muille asiasta kiinnostuneille mm. sivistysosaston johdolle.

### 5.2.1 Kulttuuri, kirjasto, nuorisotyö ja opisto pohtivat

Työpaja toteutettiin Liedossa 16.3.2017 ja sen tavoitteena oli tuottaa yhdessä n. 2–3 kulttuurisisältöistä osastojen moniammatillista yhteistapahtumaa syksylle 2017 ja n. 4–5 kpl vuodelle 2018. Osallistujat olivat kunnan sivistysosaston työntekijöitä: 4 nuorisotyöntekijää, 8 kirjaston työntekijää + kirjastonjohtaja, kansalaisopiston rehtori sekä vetäjänä nuoriso- ja kulttuurisihteeri.

Ideoinnin ja työskentelyn pohjaksi kerrattiin sivistysosaston yhteisen kehittämispäivän (20.1.2017) aivoriihen tuloksia, jotka jaettiin myös osallistujille viikkoa ennen työpajaa. Tässä kehittämispäivässä oli mukana laajempi joukko ihmisiä, sisältäen nuorisotoimen, kirjaston, liikunnan, opiston, hallinnon sekä varhaiskasvatuksen henkilöstöä. Niiden kertaaminen pajan yhteydessä antoi pohjaa laajemman joukon näkemyksistä sekä muistutti hyvistä ideoista, joita voidaan viedä eteenpäin pienemmällä joukolla. Seuraavassa kaaviossa esitellään työpajan kulku ja sisältövaiheet.



Kaavio 10. Työpajan 1. kulku.



Seuraavassa taulukossa 2 esitellään työpajan (16.3.2017) tuloksia ja parhaita ideoita äänestyskierroksen jälkeen sekä taulukossa 3 muut eniten pisteitä saaneet ideat.

Taulukko 2. Työpaja 1. parhaat ideat.

IDEA / TOIMINTAMALLI	ÄÄNET
Vanhusten ja nuorten yhteistyö	15
Lukeva Lieto! –teemavuosisata	7
Ulkoilmatapahtuma: satupuutarha tms.	5
Kunnantalon aula = yhteinen olohuone	5
Osaamisen jakamista yhdessä	5
Lieto ”kaupunki”seikkailu	5
Kirjasto vinkkaa nuokkareilla+pop up-kirjasto	5

Taulukko 3. Työpaja 1. vakavasti harkittavat ideat.

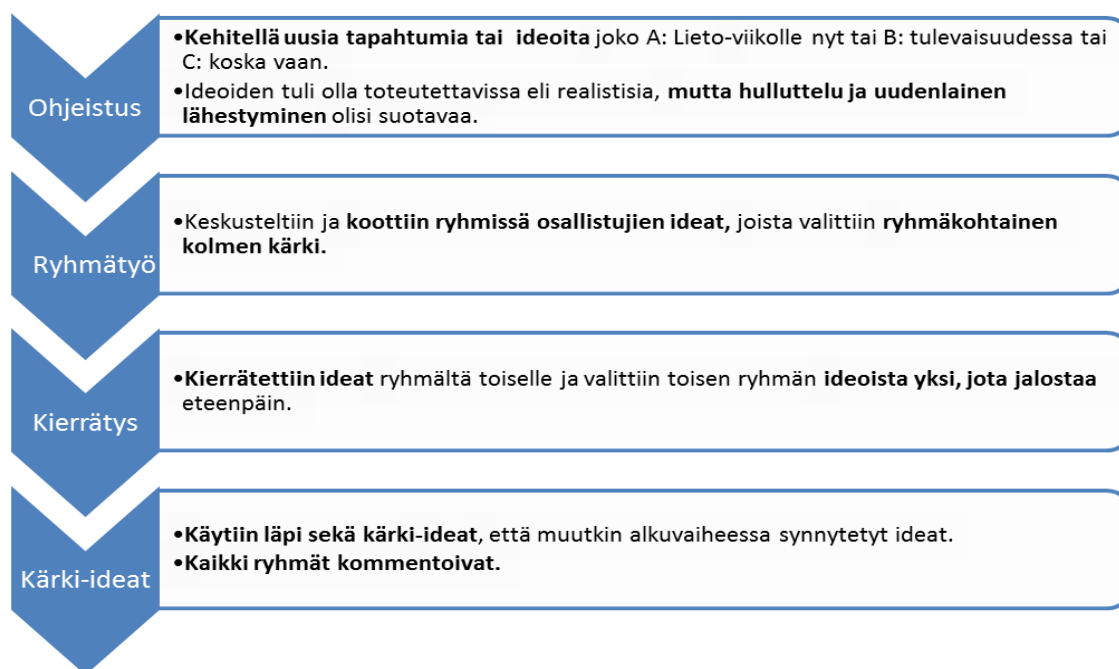
IDEA / TOIMINTAMALLI	ÄÄNET
Kunnan taidekokoelma kiertoon	4
Yhteiset pelitapahtumat	3
Kirjaston avajaisiin nuorisotoimi mukaan	3
Kirjastoauto Tarvasjoelle sis. liikunta, opisto, kirjasto jne.	3
Elävä kirjasto –tapahtuma	3
3D –tekniikan käyttö	2

Työpajassa saavutettiin yhteistä moniammatillista näkemystä siitä, minkä tyyppisiä kulttuuriin liittyviä ideoita Liedossa juuri siinä hetkessä sillä niiden toimijoiden kesken haluttaisiin toteuttaa. Osallistujien ollessa pääosin kulttuuriorientoituneita ja toisilleen jotenkuten ennen tuttuja, monet ideat löysivät jo mahdolliset kokeilijansa tai tekijänsäkin. Tämän työn valmistumisen aikaan jotkut ideat ovat jo toteutuneetkin.

### 5.2.2 Lieto-viikon toimijat kehittelevät

Lieto-viikko on vuosittain toteutettava, kunnan kulttuuritoimen koordinoima, tapahtumien viikko. Sen aikana tuotetaan ja koetaan n. 60–90 erilaista paikallistapahtumaa, pientä ja isoa, jotka toteutetaan pääasiassa kunnan, seurakunnan, yhdistysten, kyläkuntien, seurojen ja muiden kulttuuriaktiivien toimesta (Liedon kunta 2017). Tässä Lieto-viikon toimijoiden tapaamisessa (23.5.2017) ohjattiin ideointityöpaja toiminnan kehittämiseksi. Osallistujia oli 15 ja he olivat vapaan kentän yhteistyökumppaneita, 3. sektorin edustajia sekä yhdistysaktiiveja ja lisäksi muutama kunnan työntekijä nuorisotoimesta ja kirjastosta. Pajan vetäjinä toimivat Lieto-viikon osa-aikainen tuottaja sekä nuoriso- ja kulttuurisihteeri.

Ennakkoon lähetettiin kaikille osallistujille tietoa ideointiosuudesta, jotta he osaisivat varautua työpajaan. Työpaja toteutettiin Liedon kunnantalolla ja sen tavoitteena oli tuottaa yhdessä uusia ideoita ja tapahtumia sekä moniammatillisia yhteistyökuvioita perinteiselle Lieto-viikolle. Ideoiden tuli olla toteutettavissa, mutta uudenlainen rohkea lähestyminen oli suotavaa. Tulokset jaettiin laajalla jakelulla kaikille Lieto-viikossa mukana oleville noin sadalle kontaktille. Seuraavassa kaaviossa esitellään työpajan kulku.



Kaavio 11. Työpajan 2. kulku.

Työpajan tuloksena syntyi kymmenkunta ideaa, joista ryhmät valitsivat jatkoon kolme. Tämän jälkeen ideat kierrätettiin ryhmiltä toisille ja valittiin yksi idea/ryhmä, jota jalostettiin eteenpäin. Kolme jalostetuinta ideaa ovat:

**Keisvuori käyttöön enemmän.** (Liedon keskustassa sijaitseva metsäinen ulkoilu-alue, jonka kehittämisestä virkistyskäyttöön käydään keskustelua.)

Jatkoideoina todettiin seuraavat ehdotukset:

- infrastruktuurin kehittäminen virkistyskäyttöön
- vesitornin hyödyntäminen kiipeily- ja laskeutumistarkoituksessa
- kalliojooga ja meditointimahdollisuudet Keisvuorella l. ”lataamo”
- kirkasvalo vesitornin juureen piristämään kuntalaisia.

### **Naapurikaffet.**

Jatkoideoina todettiin seuraavat ehdotukset:

- kutsu naapuri kahville–idean elvytys ja kylät vastuussa vuorotellen kaffeista, haastetaan seuraava kylä mukaan kampanjaan
- kutsutaan laitokset mukaan
- kulttuuriperintö mukaan, jaetaan perinnetaitoja ja luodaan uusi perinne
- yhteisöllisyys ja elävä musiikki mukaan
- kaikille suunnattu tapahtuma.
- luodaan ”julkiset olohuoneet”.

### **Luontoelämykset.**

Jatkoideoina todettiin seuraavat ehdotukset:

- jokivarsien ja muun infran kehittäminen
- Parmaharju (liikunta- ja koulutuskeskus sekä luontokohde. Liedon Parma 2018), Vanhalinna (kulttuurimatkailukohde, sekä elämyksellinen juhla- ja kokouspaikka. Vanhalinna 2018). ja Nautelankoski (luonto- ja museokohde. Liedon museo 2018) mukaan.
- Keisvuorelle pysyvä hoidettu luontopolku tai purulenkki, kuutamoiltoina kummitustarinoita jne.
- Viljelypalstoja lisää, metsiin nuotiopaikkoja, laavuja ym. kaikkien käyttöön esim. Järvelän alue.

### **Muut syntyneet ideat:**

- Nukketeatteria lapsille. Jatkoideana nukketeatteriaiheinen koulutus Liedossa.
- Liikuntavälineet Ruusupuistossa aktiivikäyttöön.
- Lietoon parkki-/lähtöpaikka retkibusseille ja –autoille.
- ”Oranssi –teemapäivä”. Jatkoideana jokin teemapäivä joka toistuu säännöllisesti samankaltaisena, mutta aihe esim. väri vain vaihtuu.
- Kuntaroustausta. (ideana antaa kuntalaisten kertoa kunnan virkamiehistä vikoja ja heikkouksia.)
- Erilaiset teemaillat.
- Sunnuntaipiknik, mukaan musiikki ja pop-up tapahtumat.

Työpajan tuloksena Lieto-viikolle 2017 saatiin tuotettua muutama uusi tapahtuma, jotka tuotettiin yhteistyössä moniammatillisesti ja -alaisesti. Viesti kunnan tahtotilasta tiiviimmän yhteistyön ja monialaisuuden suhteen vietiin toimijoille, mutta reagointiaika tai tahtotila ei kaikille riittänyt. Työpajalla pedattiin kuitenkin tulevaisuutta ja vuoden 2018 Lieto-viikkoa, sillä viikon koordinaattoreilla on edelleen ajatuksena motivoida tuottamaan yhteistyöllä isompia kokonaisuuksia pienten yksittäisten tapahtumien sijaan. Kannustan myös varmasti rohkeaan kokeilukulttuuriin vuoden 2018 tapahtumissa sekä korostan kulttuurin hyvinvointivaikutuksia osallistujille.

### **5.2.3 Moniammatillinen tulevaisuusverstaas loihtii**

Työpaja toteutettiin Liedossa keskustan nuorisotilalla 20. ja 27.9.2017 kolme tuntia kerrallaan ja sen tavoitteena oli todeta Liedon kulttuurielämän kannalta oleellisia ongelmia ja haasteita sekä yrittää löytää ja visioida niihin uusia ratkaisumalleja. Osallistujia oli 14 ja he olivat kunnan työntekijöitä 5 hlöä, 1 seurakunnan työntekijä, kulttuuriyhdistysväkeä 5 hlöä, 1 museon työntekijä, 1 kunnanvaltuutettu, 1 osa-aikainen kulttuurituottaja sekä verstaan vetäjänä nuoriso- ja kulttuurisihteeri sekä assistenttina koulutoimiston sihteeri. Seuraavassa kaaviossa esitellään tulevaisuusverstaan kulku ja vaiheet.



Kaavio 12. Tulevaisuusverstaan prosessi ja vaiheet.

Ongelmavaihe (vaihe 2.) toteutettiin määrätietoisin johdetusti niin, että jokainen osallistuja sai tuoda esiin ajatuksensa lyhyillä napakoilla puheenvuoroilla ilman suodatusta, ilman keskeytyksiä ja muiden arvostelua. Esiin nostetut haasteet ja ongelmat kirjattiin näkyville. (Liite 1. 2017). Vaiheet 3–6 eli kuvitteluvaihe, brainstorming eli aivo-riihi, todellistamisvaihe ja toimenpide-ehdotukset toteutettiin kolmessa pienryhmässä.

Oikealla ryhmien kuvitteluvaiheen positiiviset tavoitetilat ja –tilanteet suhteessa valittuihin haasteisiin.

Taulukko 4. Tulevaisuusverstaan kuvitteluvaiheen tulokset.

Valittu ongelma / haaste	Myönteinen tavoitetila
Lukitut rakenteet	Asiat edellä –toimintamalli
Tiedottaminen ei toimi	Vapaa-aikatoimeen oma yhteinen tiedottaja
Tilojen puute ja käyttö	Oma kulttuuritila / kulttuuribussi
	Tilojen käyttötarkoitus uusiksi
Henkilöstöresurssin puute	Lisää rahaa ja kulttuurityöntekijöitä
Ison kuvan puute	Laastarista ennaltaehkäisyyn

Eri ikäisten kohtaaminen vähäistä	Luonnollista kanssakäymistä eri ikäisten välille
Hajanainen kunta: infrastruktuurin puute	Sisäinen julkinen liikenne toimii ja kulttuuri-palveluita löytyy kaikilta kulmakunnilta
Paikallisuus kulttuurissa olematon	Oman kulttuurin ymmärrys vahva
Erityisryhmien huomioon ottaminen heikkoa	Kaikki erityisryhmät otetaan huomioon
Hyvinvointivaikutusten vaikea mittaaminen	Selkeät mittarit, seuranta ja saadun tiedon hyödyntäminen –lisää resursseja
Viestinnän puute	Toimiva viestintä ja yhteistyö
Resurssipula	Tarpeeksi tekijöitä, rahaa ja arvostusta
Infrastruktuurin vajavaisuus: mm. liikenne ja toimitilat	Toimivat kulkuyhteydet ja kunnan tilojen ilmaiskäyttö
Paikallisuuden arvostuksen puute	Suositaan paikallista
Yhteistyön puute	Tapaamiset sis. viranhaltijat, 3. sektori, luottamushenkilöt

Todellistamisvaiheessa (5) sekä toimenpide-ehdotuksia (6) esiteltäessä ryhmät pureutuivat realistisesti, mutta ohjeen mukaan myös unelmoiden ja uutta etsien, käytännön näkökulmiin. Seuraavassa ryhmien näkemykset valitsemistaan ongelmista.

### Ryhmä 1:

Lukittujen rakenteiden purkamiseen pitäisi panostaa käynnistämällä kulttuurielämään liittyvä laaja-alainen hanke. Voitaisiin tutkia aluksi esim. olemassa olevan Lieto-viikon osalta sitä, miten luotaisiin oma ”lietolainen malli” toimia ilman lujia rakenteita ja perinteisiä rajoja. Kuntalaiset olisivat mukana alusta asti.

Eli täs oli kyse siitä [---] että nyt vaikka nuorisotoimi tekee ja liikuntatoimi tekee [---] on asia, jota lähdetään tekemään [---] niin siihen kootaan se porukka, joka siitä tietää ja jolla on annettavaa siinä, et ei vaan niissä omissa lokeroissa näitä väännetä, et voi olla sellaisia asiantuntijaporukoi-ta (Hernelahti 2017).

Tiedotuksen parantamiseen nähtiin tärkeänä osallistaa kuntalaisia enemmän ja nime-tä vastuuhenkilöitä eri sektoreilta tähän työhön. Viestinnän pitäisi olla monikanavais-ta. Mahdollisen kulttuurikellon (kulttuurikalenteri) tai vastaavan pitäisi olla kaikkien saatavilla. Toimitilojen vähäisyyteen tai puutteeseen ehdotettiin aluksi olemassa ole-

vien tilojen käyttökartoitusta ja sen jälkeen resurssien uudelleen jakoa. Tavoitteellisen toiminnan rinnalle haluttaisiin enemmän ei-tavoitteellista -toimintaa. Kulttuurityöntekijöiden vähäisyyteen apua saataisiin vanhanaikaisten lukittujen rakenteiden avaamisella ja menemällä ”asiat edellä–malliksi”. Lisähenkilöstön palkkaamisella kulttuurialalle ja nostamalla kulttuurin arvostusta nähtäisiin myös olevan apua.

Henkilöstöresurssien puute [---] kulttuurisihteeri 100%:ksi, mut kulttuurihenkilöitä työskentelemään asian hyväksi, ja ihan sama onko se nyt sitten kunnassa vai onko se yhdistys tai mikä se on, mutta et on joku joka koordinoi ja on kiinnostunut asiasta. (Hernelahti 2017).

Ison kuvan puute, eli mitä halutaan pitkässä juoksussa ja miten se viestitään päättäjille, kaipaisi myös terästyä. Pitäisi laatia suunnitelma ja tehdä päätös tyyliin: Kulttuurista kunnan vetovoima- ja pitovoimatekijä.

## **Ryhmä 2:**

Eri ikäisten kohtaamisen edistämiseksi kaivattaisiin yhteisiä harrastustiloja ja luonnollisia kohtaamisreittejä sekä avainhenkilöiden löytämistä eri ryhmiin kontaktia pidettäessä.

Olis tärkeää avainhenkilöiden löytäminen esim. nuorisoryhmien välillä kun nuorisohan helposti lokeroituu [---] olis niit nuoria, joilla olis verkostoja moniin eri ryhmiin [---] niitten kautta sit päästäis kontaktiin [---] kaikkien nuorisoryhmien kanssa, ja sit tää seutuagentti etsii nää yksinäiset. (Vähä-Mäkilä 2017).

Ideoitiin kunnassa toimivat ”seutuagentit”, jotka etsisivät ja pitäisivät yhteyttä eri kohderyhmiin niitä yhteen saattaen ja toimintaa heille tarjoten. Kulttuuribussi kuljettaisi kuntalasia kyläkuntien välillä. Liedon oma tv-kanava / netti-kanava esittäisi mitä missäkin tapahtuu sis. paikallisuutiset, urheilu-uutiset, kulttuuria yms. myös niille, jotka eivät halua lähteä kotoaan. Kanava toimisi myös loistavana opetuskanavana kouluilla. (Vähä-Mäkilä 2017). Tietoa jakamalla tehokkaasti myös paikallisuus ja oman kulttuurin ymmärrys vahvistuisi. Tarvasradion, joka jo toimii Tarvasjoen kylällä, tunnettuutta pitäisi edistää. Paikallisuus saisi olla kunnan päätöksenteossa mukana kaikilla sektoreilla. Kulttuuriliikunnan edistämiseksi pitäisi myös rakentaa kävelyreittejä info-tauluineen kuntaan. Toimitilojen osalta sama ryhmä vaatii, että erityisryhmät huomioi-

taisiin tasaisesti esteettömyydellä jne. Villinä ideana ideoitiin asennettavaksi seuran-tasirut kaikille ihon alle, joiden avulla seutuagentti pystyy näkemään missä esimerkiksi nuoret liikkuvat ja ajamaan kulttuuribussin sinne tarjoten palveluita (Vähä-Mäkilä 2017). Kulttuurin hyvinvoinnin paikallisia vaikutuksia pitäisi mitata selkeillä mittareilla ja seurannalla. Datan keräämiseen, analysointiin sekä pilottiryhmien seurantatutkimuksiin pitäisi panostaa resursseja.

### **Ryhmä 3:**

Kulttuuritoimijoiden yhteistyön lisäämiseksi tämä ryhmä lisäisi yhteisiä koulutuksia esim. yhdistystoiminnasta, tiedottamisesta jne. Yhdistyksillä voisi olla yhteistyötä esim. yhteisen kirjanpitäjän, markkinoijan ym. muodossa.

Tarttis kehittää Turun alueen ja seudun yhdistysten yhteistyötä [---] resurssipulaan et kun yhdistyksiin vaikea saada tilintarkastajia, markkinointihenkilöitä [---] vois olla tällöinen yhdistysten yhteinen rahastosäätiö, minkä palveluksessa olis sit esimerkiksi tilintarkastajia [---] he sais sieltä sitten palkkion. (Rauvola 2017).

Kulttuuritoiminnasta saisi olla yhteinen vuosikello ja kaikkien yhteystiedot pitäisi saada ajantasaisiksi ja julkisesti löydettäviksi. Yhteisiä tapaamisia arvostettaisiin kaikkien toimijoiden osalta. Hyvät toimintamallit yleisesti haluttaisiin avoimesti jakoon ja muidenkin käyttöön. Kunnan tilojen yhteiskäyttö koettaisiin isoksi avuksi kulttuuritoimijoille ja yrittäjätkin haastettaisiin mukaan esim. kahvilat. Kaikista tiloista saisi olla yhteinen varausjärjestelmä verkossa. Paikallisen Lieto-brändin arvostuksen nostamiseksi käynnistettäisiin kulttuurimaisema kaavoitussuunnittelu. Avoimuutta ja yhteistyötä laaja-alaisesti Turun alueen toimijoiden kanssa haluttaisiin myös kehittää. Soten siirryessä todennäköisesti maakunnille, ryhmä näkee että ennaltaehkäisevän kulttuurityön jäädessä kuntiin sen asema vahvistuu. Pitkäjänteisellä suunnittelulla sekä rahoituksen, esim. kunnan toiminta-avustusten, ja viranhaltijoiden määrän lisäämisellä päästäisiin tuloksiin.

Muita toimenpide-ehdotuksia olivat kunnan kulttuuriapplikaatio, kulttuuriuutiset, kulttuurisetelit, uudet keksinnöt Lieto –brändin kehittämiseksi, paikallislehden tapahtumakalenteri ilmaiseksi, oma kulttuurikeskus sekä kaavoituksen kehittäminen kulttuu-



rimyönteisemmäksi. Kaavoituksen avulla huomattais et miten päästään katsomaan jotain tiettyä ikihonkaa tai peltolakeutta tai jotain tämmöstä (Perttula 2017).

Lopuksi ryhmien piti visioida miltä näyttää tai kuulostaa Liedon kulttuurielämä vuonna 2027. Seuraavassa kuviossa nähdään visioon nostetut iskulauseet ja ajatukset.



Kaavio 13. Liedon kulttuuri 2027 –visio

**Vanha kunnan Lieto** viittaa pitkään historiaan. Vanhimmat tunnetut asuinpaikat Liedossa ajoittuvat nimittäin keskiselle eli mesoliittiselle kivikaudelle. Tarvasjoelle ensimmäiset ihmiset ovat saapuneet noin 7 000 vuotta sitten, jolloin nykyinen Paimion-jokilaakso oli meren rantaa. Aurajokilaaksossa asutus alkoi vasta runsaat 6 000 vuotta sitten, jolloin elettiin jo myöhäistä kivikautta. (Liedon museo 2018.) **Jokilaaksojen Lieto** korostaa erityisesti Aurajoen kansallismaisemaa sekä muita vähemmän tunnettuja jokimaisemia. **Suihkulähteiden Liedolla** viitattiin visuaalisuuteen ja viihtyvyyteen, joka nostettiin esimerkkiteemana, mikä voisi olla kunnan vetovoimatekijänä tulevaisuudessa. **Kulttuurista veto- ja pitovoimaa** tarkoittaa sen arvostuksen nostoa ja ylpeyttä paikalliskulttuurista ja kulttuuripalveluista koko kunnan tasolla. **Suomen kulttuurikunta** viittaa kansallisiin tilastoihin ja tunnustuksiin, joita tehdään eri

aloilta esim. yritysmyönteisyys, lapsiperheystävällisyys jne. **Liikkuvan kulttuurin sydän** tarkoittaa laajan kunnan eri kylät huomioivan liikkuvaa ja jalkautuvaa toimintaa.

Tulevaisuusverstaassa käsiteltiin osallistujien lähtökodista valittuja kulttuurin haasteita Liedossa ja ratkaisumalleja niihin. Aiheet ja aihealueet käsittivät monipuolisesti käytännön ongelmia, isoja periaatteellisia kokonaisuuksia sekä tulevaisuuden visioita. Työpaja onnistui järjestäjän näkökulmasta erinomaisesti. Pajan työskentelyssä sekä sieltä nousseissa kehittämisideoissa oli läsnä yhteinen tahtotila muutokseen, kulttuurin hyvinvointia lisäävä kokemus, kokeilukulttuurin mahdollisuus ja moniammatillinen yhteistyö tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 6 POHDINTAA JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA

Lieto on kasvava kunta eli palveluiden kehittäminen on välttämätöntä. Valtiovarainministeriön mukaan Suomen talous kasvaa 2,4 prosenttia vuonna 2018. Suotuisa suhdannevaihe lisää työllisyyttä, pienentää julkisen talouden alijäämää sekä hidastaa velkaantumista (Valtiovarainministeriö 2017b). Vaikka elämme talouden kasvukautta ja kunnan väkiluku kasvaa pitää kunnissa tehdä valintoja resursoinnin suhteen. Kulttuuritoimen osalta puhutaan kuitenkin suhteellisen pienistä summista, mutta niitäkin tarvitaan, jotta kulttuuritoimi sekä todellinen moniammatillinen yhteistyö alkaa kehittyä kunnassa.

Lakiperusta kuntien kulttuuripalveluille asettaa perusvaatimuksen työn pohjaksi (Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 1992). Erilaiset ohjeistukset, joita tässäkin työssä on esitelty, ja käytännön kokemukset viittaavat vahvasti tiiviimmän yhteistyön suuntaan. Mahdollisuudet ovat olemassa, kunhan tahtotila ja tekijät löytyvät. Kulttuuripoliitiikan strategia 2025:ssä todetut pääteemat eli luova työ ja tuotanto, osallisuus ja kulttuuriin osallistuminen sekä kulttuurin perusta ja jatkuvuus auttavat Liedossakin työn kehittämisessä (Kulttuuripoliittinen strategia 2025). Nämä pitäisi nostaa voimakkaasti mukaan ja näkyviin kulttuuripalveluiden toiminta-ajatukseen. Niiden taustalla olevat arvot ohjaavat myös moniammatillisen yhteistyön suuntaan. Sote- ja maakuntauudistuksen toteutuessa kulttuurin merkitys ja arvostus tulee monien

arvioiden mukaan nousemaan kunnissa (Valtiovarainministeriö 2017a, 17). Tämä kehitys on suotavaa ja sen mukaisesti Liedossakin olisi nyt hyvä ennakoida ja panostaa yleiseen kulttuuritoimeen.

Yhteistyön pohjaksi keskiöön on nostettu monimmatillisuus, joka määrittyy yhden tai useamman hallinnonalan väliseksi yhteistyöksi yhden organisaation sisällä tai eri organisaatioiden välillä (Nykänen 2010, 58–59). Monialaisuus ja poikkihallinnollisuus käsittävät laajempia verkostoja ja niitä sovelletaan tarvittaessa. Kulttuurin hyvinvointivaikutukset pitää saada Liedossa näkyväksi jollakin tavalla ja moniammatillisuus voisikin auttaa näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilökohtaisia kokemuksia on jokaisella, mutta teorian toteenosoittamiseksi ja päätösten pohjaksi pitäisi kehittää selkeät mittarit. Tähänkin esitellään eräs vaihtoehto toimenpide-ehdotuksissa. Kokeilukulttuurimalli voi olla haaste byrokraattiselle kuntakentälle, mutta pitäisi uskaltaa heittäytyä kokeiluihin rohkeasti.

## Prosessi

Olen käyttänyt aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmää ja kerännyt tutkimus-aineistosta värikoodein ja koostamalla manuaalisesti mm. seuraavanlaisia kategorioita: **kulttuuriorganisaation ydintehtävät, strategiset linjaukset sekä toiminta-ajatus, laajamittaiset yhteistyömallit, yhteistyösopimukset ja ostopalvelut, kerta- ja kokeilutaloudelliset ja kokeiltavat kulttuuripalvelut sekä uudet ja rohkeat ideat**. Näistä kategorioista olen valinnut eri vaihtoehdot eri skenaarioihin analysoimalla niitä kunkin skenaarion näkökulmasta. Seuraavaksi olen sijoittanut mielestäni sopivimmat, mahdolliset ja realistiset mallit tai toimintatavat kunkin tulevaisuusvaihtoehdon sisälle. Ne esitellään kukin erikseen.

Pohdintaosuuden pohjalla vaikuttavat myös voimakkaasti **asiantuntijoiden tulevaisuusverstaassa** (työpaja 3.) **nostamat** ja käytännössä todetut **keskeiset ongelmat ja haasteet**:

- hajanainen ja laaja kunta maantieteellisesti
- infrastruktuurin vajavaisuus esim. puutteellinen sisäinen julkinen liikenne

- heikko paikallinen kulttuurileima ja paikallisuuden arvostuksen puute
- eri ikäisten kuntalaisten kohtaaminen vähäistä ja erityisryhmien huomiointi heikkoa
- tiedonkulun puute ja heikko sisäinen viestintä
- liian lukitut organisaatorakenteet
- kulttuuritilojen puute
- kulttuurihenkilöstöresurssin vähäisyys
- pitkäjänteisen suunnitelmallisuuden puute

Seuraavissa luvuissa esitellään **kolme tulevaisuusvaihtoehtoa**, jotka olen muodostanut tutkimuksen esitellyn empiirisen aineiston, valittujen näkökulmien ja teorioiden sekä oman kokemukseni pohjalta. Niiden alle olen koonnut **toimenpide-ehdotuksia ja toimintamalleja**, joita tutkimukseni mukaan kannattaisi harkita käyttää kussakin tapauksessa tai soveltaen. Lopuksi esitellään tapauksina kaksi konkreettista **organisaatiomuutosehdotusta** työn pohjaksi: **Kirjasto ja Kulttuuritoimi 2019** ja **Sisäiset järjestelyt**.

Tulevaisuusvaihtoehdot ja toimenpide-ehdotukset rakentuvat siis kaiken tutkimuksessa esitetyn pohjalle ja omiin ajatuksiini sekä asiantuntijoiden ja mukana olleiden kollegoiden havainnoille. Tavoitteena on esittää havaitut mahdollisuudet parantaa Liedon kunnan kulttuuripalveluita tulevaisuudessa.

## 6.1 Kulttuurin tulevaisuusvaihtoehdot ja toimenpide-ehdotukset

Tekniikka, jolla olen vaihtoehdot luonut, pohjautuu väljästi tulevaisuuden skenaariotyöskentelyn näkökulmiin, vaikkei sitä varsinaisesti olekaan. Tulevaisuusvaihtoehtojen (skenaarioiden) esittäminen ei ole ennustamista, eikä niiden todennäköisyyttä voi määritellä, mutta koska ne perustuvat ko. tutkimusaineistoon, niiden sisältö on mielestäni uskottava Liedon tapauksessa. Olisi toivottavaa, että tilaajan eli Liedon kun-

nan päättäjät ottaisivat huomioon esitellyt skenaariot tulevaisuudessa, joten niistä on pyritty muodostamaan mahdollisimman kiinnostavia.

Skenaarion on oltava kiinnostava: sen on kerrottava tulevaisuudesta jotain uutta ja oleellista, siis jotain sellaista, josta on konkreettista hyötyä päätöksenteon ja valintojen hetkellä nykyhetkellä ja matkalla tulevaisuuteen. Hyvän skenaarion tunnus onkin, että sillä on selvästi vaikutusta tehtävään päätökseen. (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2017.)

Esiteltävät tulevaisuusvaihtoehdot olen nimennyt seuraavasti:

1. **Mahdollinen ja toivottava vaihtoehto**
2. **Mahdollinen, mutta ei-toivottava vaihtoehto**
3. **Ihannevaihtoehto**

Masini (1993, 90) sanoo, että skenaarioita voidaan kuvata työkaluina, jotka auttavat päätöksentekijöitä tarjoamalla heille ympäristön suunnittelua ja toimintajärjestyksen laatimista varten, vähentämällä epävarmuutta ja kohottamalla tiedon tasoa suhteessa niiden toimintojen seuraamuksiin, joita on tehty aikaisemmin tai joita tehdään nyt. Samalla ne ovat uskottavia oletuksia, jotka perustuvat johonkin selittävään muuttu-jaan. (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2017.)

#### 6.1.1 Mahdollinen ja toivottava vaihtoehto

Tässä vaihtoehdossa moniammatilliset verkostot ja laaja-alainen yhteistyö ovat läsnä vahvasti. Kulttuuritoimi tarjoaa esim. ylläpitoa ja koordinoitua apua muille toimijoille ja toimijat taas auttavat palveluiden tuottamisessa, asiantuntijuudessa paikallisen kulttuurin suhteen jne. Synergiaetujen mahdollisuudet ovat aistittavissa. Tämän vaihtoehdon toteutuessa kulttuuripalveluiden määrä voisi kasvaa, laatu parantua sekä hyödyt kuntalaisille ja kunnalle olla merkittävät.

Mitä tapahtuisi?

Sote- ja maakuntauudistusten myötä **kulttuurin arvostus kasvaa**, näkyvyys nousee ja se herättää voimakkaampaa, positiivista keskustelua kunnassa. Liedon asukas-

määrä jatkaa kasvuaan ja **kulttuuripalveluiden tarve lisääntyy**. Huomataan, että kulttuuri on oleellinen veto- ja pitovoimatekijä (Työpaja 2. 2017), joten lisähenkilöstöön panostetaan ja **100% kulttuurisihteeri palkataan** valtakunnan trendin mukaisesti.

Alle 10 000 asukkaan kunnissa tavallista on, että yleisen kulttuuritoimen asioita hoitaa tietyllä prosentilla työ-ajastaan henkilö, joka on vastuussa myös muista tehtäväalueista, esimerkiksi kirjastotoimesta, vapaa-aikatoiminnasta tai nuorisotoiminnasta. Osa-aikaisen henkilön työpanoksen varassa on myös muutama yli 10 000 asukkaan kunta. (Cupore. 2012, 44)

Kulttuurituotannon **talousarviota tarkistetaan vuosittain** kunnan kasvava tarve edellä. Aloitetaan **pitkäjänteinen kulttuurin kehittäminen**, jonka pohjana toimii tämä tutkimus. Toteutetaan **Kirjasto ja Kulttuuritoimi 2019 – integraatio tai Sisäinen järjestely-vaihtoehto**. Uusien kulttuuriverkostojen, ja mahdollisesti kuntaliitostenkin, myötä muodostuu **vahvoja uusia yhteistyökuvioita** paikallisesti ja alueellisesti, jotka vahvistavat kunnan omaa kulttuuri-identiteettiä. 3. ja 4. sektori, yrittäjät sekä muut kunnan organisaation osastot haastetaan mukaan tuottamaan kulttuuripalveluita mm. **yhteistyösopimuksilla**. Avustustoiminnan lisäämisellä ja kohdistamisella kunnan tarpeita vastaavaksi tuotetaan **uusia palveluita**.

Kulttuuritoimi, koko sivistyksen toimiala ja koulut sekä varhaiskasvatus alkavat yhdessä suunnitella yhteistä **kulttuurikasvatussuunnitelmaa**, johon haastetaan mukaan muutkin yksiköt. Kyläkuntien kulttuuriaktiivit alkavat elävöittää **säännöllisin tapahtumin kunnan sivutaajamia**, mitä tuetaan avustuksilla. Föli - julkinen **paikallinen kuljetusorganisaatio kehittyy** Liedon kunnan alueella tarjoten sisäistä liikennettä säännöllisesti myös ilta- ja viikonloppu-aikaan. **Kunnantalon tilojen tekniset parannukset** mahdollistavat monipuolisemmat esittävän taiteen tilaisuudet jatkossa ja niitä hyödynnetään paremmin kaikkien toimijoiden avulla. Saadaan koottua työryhmä, joka käynnistäisi mittavan monivuotisen hankkeen tekemään **kulttuurin hyvinvointivaikutuksia** näkyväksi. **Kulttuurikalenteri** kokoaa kaikki kunnan tapahtumat yhteen paikkaan.

## Palvelut ja toimenpide-ehdotukset:

- **Ydintehtävät:**

Retket tulevat säännöllisiksi, toimijoille säännölliset tapaamiset, omien yksittäistapahtumien määrän kasvatus, juhlien painopiste alemmas, taidekokoelma näkyväksi, kulttuurikalenteri käyttöön.

- **Strategiset linjaukset:**

100 % kulttuurisihteeri / kulttuurikoordinaattori, pidemmän aikavälin suunnitelmia konkreettisemmin, kuntainfrastruktuurin kehitys tukemaan kulttuuria, enemmän toiminnan tukemista – vähemmän omaa tuotantoa, kunnan tilat tuottajien käyttöön maksutta, kulttuuri lähipalveluna kaikille.

- **Kertaluontoiset ja kokeiltavat ideat:**

Talvikaudelle aikuisten festivaali yrittäjävetoisesti, treenikämpämahdollisuus nuorille, opistolta kursseja ostopalveluna kulttuurille, kulttuuri mukaan kirjastoautoon, kiertävät teemaillat kyläkuntiin (3. sektori tuottaa), museoille kesätoimintaa.

- **Muiden kanssa suunniteltavat palvelukokonaisuudet:**

Sote -yhteistyön kartoitus, kulttuuripolku suunnitteille, esiintyjät opistosta säännöllisesti juhliin ja tilaisuuksiin, palveluja kaikille kohderyhmille.

- **Pitkän aikavälin sopimukset ja kumppanuudet:**

Toimivia tapahtumia on monistettuna eri alueille ulkopuolisen tuottamana, lähialueen osaajien kartoitus ja uudet ostopalvelusopimukset, 3. sektorin koulutustarpeet ja toteuttaja hakuun, retket yhteistyössä Lieto-oppaiden kanssa jatkossa.

- **Rohkeat, uudet ideat:**

Kulttuurivaikutusten hyvinvointi- ja kehittämishanke (toteuttajana esim. ammatitopisto Novida), kunnan kulttuuri applikaatio-hanke, kulttuurikeskuksen investointisuunnitelma alkuun, Lieto-viikko-yhdistyksen perustaminen, yleishyödylliset avustukset pois ja kohdennus kulttuuriin sekä nuorisoon, seudullinen koordinaattori kuntien yhteistyönä, nimetään osastojen kulttuuriyhteyshenkilöt.

## Toivottavan vaihtoehdon seuraavat askeleet

Tehdään aluksi päätös kirjaston ja kulttuuritoimen integraatiosta tai järjestellään sisäisesti resursseja uudelleen niin, että saadaan 100 % kulttuurisihteerin vakanssi. Kokeillaan muutamalla tuotannollisella yhden vuoden sopimuksella mm. suosittujen bussiretkien järjestämistä. Kokeilukulttuurin ilmapiirissä täydennetään kulttuuritapahtumatarjontaa. Pyritään edistämään näkyvästi kulttuurihyvinvointia pitämällä kunnan tilojen käyttö mahdollisimman helppona sekä palvelut lähipalveluna. Oleellista on yhä voimakkaammin hyödyntää olemassa olevia verkostoja moniammatillisen yhteistyön hengessä. Olisi pyrittävä luomaan aitoa yhteistyötä sote -palveluiden kanssa, jotta kulttuurin ennaltaehkäisevä rooli korostuu. Arvioidaan Lieto-viikon osalta yhdistyksen perustamista viikkoa koordinoimaan v. 2019 alkaen (Torikka 2015, 36 & 39 - 41), jossa kunta on jäsenenä ja osa-rahoittajana, mutta ei vetovastuussa. Kulttuuripoliittisen strategian 2025 -mukaisesti kutsutaan vartenotettavat yhteistyökumppanit mukaan kulttuurityöhön esim. Ammattiopisto Novidan opiskelijat kulttuurihyvinvointi -hanketta rakentamaan.

### 6.1.2 Mahdollinen, mutta ei-toivottava vaihtoehto

Tässä vaihtoehdossa moniammatilliset verkostot ja laaja-alainen yhteistyö eivät pääse kehittymään. Kulttuuritoimi tarjoaa koordinoitua apua muille toimijoille kuten nykyin ja toimijat tuottavat tahoillaan omia tapahtumiaan. Synergiaetujen mahdollisuuksia ei päästä hyödyntämään. Tämän vaihtoehdon toteutuessa kulttuuripalveluiden määrä ei kasva, laatu voi heikentyä sekä hyödyt kuntalaisille ja kunnalle eivät toteudu.

Mitä tapahtuisi?

**Kulttuurin arvostus ei kasva** eikä lisäresursointia tapahdu. Kulttuurisihteerin **työtehtävät lisääntyvät** mm. muiden kulttuurialalle likeisten toimihenkilöiden eläköitymisen myötä ja yhteisvirkoja muiden kuntien kanssa harkitaan. Kulttuurin **peruspalvelupaketti heikkenee**. Ostopalveluiden ja kulttuuritapahtumien määrässä sekä laadussa ei tapahdu kasvua. Määräävään asemaan nousevat vieläkin voimakkaammin



**talousnäkökulma ja säästöt**, helposti mitattavat vaikutukset suhteessa resursointiin sekä urheilun ja liikunnan kasvava merkitys vapaa-aikasektorilla. Kulttuuritoimelle **ei tarjoudu omaa toimitilaa**, vaan operoidaan yhteistiloissa jatkossakin. Kunnan asukasmäärän kasvun myötä perusinfrastruktuurin rakentaminen nielee valtaosan investointimenoista, joten kulttuuritiloihin ja -olosuhteisiin ei kohdennu juuri mitään. Toimialat ja osastot kaivautuvat yhä **syvemmälle poteroihinsa** hoitamaan ainoastaan **perustehtäviään. Valtionosuudet kaventuvat** entisestään.

**Yhteistyö** 3. sektorin ja muiden aktiivien kanssa **ei syvenny** tai lisäännä. Hajanainen kunta vaikeuttaa joidenkin kohderyhmien osallistumista kulttuuritarjontaan ja **kyläkunnat eivät kykene aktivoitumaan**. Auto on välttämättömyys liikuttaessa kunnan sisällä, joten keskustan ulkopuolella asuvat lapset, nuoret ja vanhukset ovat vaarassa jäädä ulos palveluiden piiristä. Kulttuurin ja koko kunnan **tiedotus on kankeaa**, sillä monikanavaviestintä ei toimi. Sivistyksen toimialan sisäinen yhteistyö jatkuu tapauskohtaisesti, mutta **kilpailu resursseista ja toimitiloista häiritsee** moniammatillista yhteistyötä. Keskustan ulkopuolella olevat kulttuuripalvelut jäävät täysin paikallisaktiivien vastuulle, sillä kunta ei pysty tukemaan toimintaa.. Lietolaista kulttuurielämää ja -identiteettiä ei enää tunnisteta ja se uhkaa jäädä Turun varjoon.

Palvelut ja toimenpide-ehdotukset:

- **Ydintehtävät:**

Lieto-viikko toistuu pääosin samanlaisena. Taidekokoelman passiivinen ylläpito. Vähenevät avustukset jaetaan. Kulttuuritoimella ei ole omaa tilaa. Vapaa-aikasektorin yhteistyössä tuotettavat pienet paikallistapahtumat muodostavat toiminnan rungon.

- **Strategiset linjaukset:**

Talouden painopiste tulopuolen kasvattamiseen. Kulttuuritoimelle ei saada lisähenkilöstöä. Vuokratilojen käyttömaksut nousevat. Toimitaan pääasiassa keskustan alueella. Kulttuurin kohderyhmiä jätettävä huomiotta. Taidekokoelman myyntiä harkitaan.

- **Kertaluontoiset ja kokeiltavat ideat:**

Moniammatillisesti satunnaisia esim. pelitapahtuma, elävä kirjasto, ulkoilmatapahtuma jne. Toimitaan vain kunnan tiloissa. Luovutaan taiteen perusopetuk-

sen kuntaosuuksista ja sijoitetaan eurot paikallisiin palveluihin. Viedään kulttuuria ainoastaan lisänä jo olemassa oleviin tapahtumiin.

- **Muiden kanssa suunniteltavat palvelukokonaisuudet:**

Sote -puoli eriytyy kunnasta, eikä yhteistyötä kulttuurin kanssa synny. Kulttuuritoimea ei nähdä varteenotettavana yhteistyökumppanina. Kesäteatteritoiminta hiipuu. Kulttuurikasvatussuunnitelma ei käynnisty. Ei puhuta kokonaisuuksista, vaan toiminta perustuu lyhyen aika välin kertaluontoisiin palveluihin. Osastoilta ei löydy kulttuurivastuuhenkilöitä.

- **Pitkän aikavälin sopimukset ja kumppanuudet:**

Mahdollisissa sopimuksissa haasteena hinnoittelu, mutta niiden avulla järjestetään mm. bussiretket teatteriin, konsertit ym. Seutukunnallinen yhteistyö hiipuu kuntien keskittyessä oman kunnan palveluihin. Yhdistetään kulttuurisihteerin työpanos naapurikuntien kanssa ja saadaan seudullisesti toiminnasta vastaava(t) viranhaltijat. Kansainväliseen toimintaan ja sopimukseen ei enää panosteta.

- **Rohkeat, uudet ideat:**

Kunta avustaa tiedotuksessa, avustuksilla ja ilmaisilla tiloilla, mutta ei osallistu itse tuotantoon. Turku tarjoaa paljon, joten kulttuuritoimi, kirjasto ja museot, sekä mahdollisesti myös kansalaisopisto, nuorisotyö ja liikunta, organisoituvat uudelleen muodostaen täysin uudentyyppisen asiantuntijaverkoston ja työnjaon.

Ei-toivottavan vaihtoehdon seuraavat askeleet

Yleinen mielipide ei tunnusta kulttuuritoimen imagovaikutusta, hyvinvointivaikutuksia ja ennaltaehkäisevyyttä. Tämän johdosta työtä tullaan tekemään samalla tai pienemmällä resurssilla kuin tähänkin asti. Nuoriso- ja kulttuurisihteerin positio riittää arjen hallintaan ja peruspalveluiden ylläpitoon, mutta aitoon moniammatilliseen kehittämiseen ei ole aikaa. Kunnan tilojen teknisten parannusten mahdollisuudet jäävät vähälle käytölle. Tuotetaan edelleen kunnan viralliset juhlat, jotka vievät ison osan työajasta. Avustustoiminnan kohdentamisella voidaan pyrkiä tuottamaan haluttuja palveluita, mutta liian tiukat odotukset vapaalle sektorille sisältää riskejä passivoitumisesta. Ei-toivottavan vaihtoehdon toteutuessa se aiheuttaa menetyksiä ja merkittä-

viä heikennyksiä kulttuuripalveluiden hyvinvointivaikutuksille sekä moniammatilliselle yhteistyölle Liedossa.

### 6.1.3 Ihannevaihtoehto

Tässä vaihtoehdossa moniammatilliset verkostot ja laaja-alainen yhteistyö ovat esimerkillistä luokkaa valtakunnallisesti. Kulttuuritoimi tarjoaa tiloja, työvoimaa ja koordinoitua apua muille toimijoille ja toimijat taas tuottavat runsaasti palveluita kunnassa sekä kehittävät alaa jne. Synergiaedut on otettu käyttöön tehokkaasti. Tämän vaihtoehdon toteutuessa kulttuuripalveluiden määrä kasvaa huomattavasti kaikki kohderyhvät huomioiden, laatu parantuu selkeästi sekä hyödyt kuntalaisille ja kunnalle ovat nähtävissä selvästi.

Mitä tapahtuisi?

**Kulttuuritoimesta** muotoutuu kunnan **oleellinen imago- ja vetovoimatekijä. Hyvinvointivaikutukset tunnistetaan ja mitataan näkyviksi.** Monipuoliset palvelut kunnan kaikkien toimialojen yhteistyöllä houkuttavat lisää veronmaksajia kuntaan. Kulttuuritoimessa työskentelee **100 % kulttuurisihteeri sekä 2 kulttuurituottajaa**, jotka tuottavat kaikille kuntalaisille toivottuja palveluita, johtavat yhteistyöverkostoja ja jalkautuvat kyläkuntiin sekä eri foorumeille. **Liedon kulttuuri 2027–visio** nousee uutena brändinä esiin.

Vapaa-aikasektorilla **ei ole vahvoja lukittuja rakenteita**, vaan kulttuurituottajat ja työntekijät muodostavat **asiantuntijaverkoston**, joka palvelee kuntalaisia. Verkostossa on mukana niin kunnan työntekijöitä, paikallisia kulttuuriaktiiveja kuin ulkopuolisia asiantuntijoitakin. **Pitkäjänteinen strateginen kulttuurisuunnitelma** ohjaa toimintaa kunnassa ja se päivittyy säännöllisesti. **Sisäinen julkinen liikenne** vie ihmisiä kaikkialle kunnassa ja tiedotuskanavat tavoittavat jokaisen sekä pysyvät ajan tasalla kaikista kulttuuritapahtumista kunnassa. Käynnistetty **kulttuuripolkusuunnitelma** kulttuuritoimen, koulujen ja varhaiskasvatuksen sekä 3. sektorin yhteistyönä takaa nuorille kulttuurikasvatuksen ja vahvistaa niin kansainvälistä, kuin lietolaistakin paikallisidentiteettiä. Kaikkien toimialojen, mutta varsinkin **sosiaali- ja terveystieteiden**

**kanssa yhteistyö** on tiivistä ja tulokset näkyvät konkreettisesti hyvinvointia lisäten. Kunnan eri **osastoilla on nimetyt kulttuuritoimihenkilöt**. **Investoinnit jakautuvat tasaisesti**. **Yhteinen päämäärä** on kaikille kirkas. **Pitkäaikaisilla ostopalvelu- ja avustussopimuksilla** tuotetaan säännöllisesti kulttuuripalveluita paikallisosaajien voimin. **Keskustassa toimii kulttuurikeskus**, joka toimii kuntalaisten olohuoneena sekä rentoutumisen ja luovuuden tukikohtana, missä kohtaavat eri ikäiset lietolaiset luontevasti.

Palvelut ja toimenpide-ehdotukset:

- **Ydintehtävät:**

On runsaasti omia tapahtumia ja mahdollistamista sekä tukemista toimijoille. Lietoviikko -työryhmä koordinoi viikon tapahtumat ja toimintaa on myös ympäri vuoden. Matalan kynnyksen pop up -tapahtumia on säännöllisesti ympäri kuntaa. Kulttuuritiedotuskanava X on kaikkien saatavilla ja ajan tasalla. Avustuksia riittää kaikille. Kaikki kuntalaiset huomioidaan.

- **Strategiset linjaukset:**

Kunnantalo ja muita hyvin varusteltuja tiloja annetaan kuntalaisten luovuuden käyttöön maksutta yhden varausjärjestelmän kautta. Kaavoituksella tuodaan kulttuurimaisemat esiin. Kulttuurikävelyreitit rakennetaan kaikkialle. Vuosittain investoidaan taidekokoelmaan uusia teoksia. Kesäteatterille löytyy keskustasta pitkä aikainen toimipaikka. Museoiden kanssa tehdään tiiviimpää yhteistyötä.

- **Kertaluontoiset ja kokeiltavat ideat:**

Taidekokoelma lähtee kiertueelle eri kyliin. 3D-tekniikasta työkalu kulttuurielämyksissä. Tarvasradio jakaa säännöllisesti paikalliskulttuuria. Eri taiteen alojen teemavuodet toteutetaan.

- **Muiden kanssa suunniteltavat palvelukokonaisuudet:**

Lieto-opisto kouluttaa 3. ja 4. sektoria. Sote -puolen kanssa kohtautetaan eri ikäiset kuntalaiset. Seutuagenttien kautta pidetään yhteys ja tarjotaan palvelut erityiskohderyhmille. Eri osastojen kulttuuriyhdyshenkilöt koordinoivat poikkihallinnollista yhteistyötä.

- **Pitkän aikavälin sopimukset ja kumppanuudet:**

Solmitaan monivuotiset yhteistyösopimukset esim. bussiretkitoiminnan ym. osalta. Koulut, varhaiskasvatus, vanhustenpalvelut ym. saavat maksutta palveluita kulttuurilta (= toimiva kulttuurikasvatussuunnitelma). Tehdään kulttuuritutkimusta yliopiston kanssa. Seutukunnallinen koordinaattori huolehtii kierteistä ja hankkeista alueella. Kansainväliset yhteistyöhankkeet ovat arkipäivää.

- **Rohkeat, uudet ideat:**

Kulttuurin valtionosuudet ohjataan suoraan kulttuurin talousarvioon. Kunnantalossa, sen puistossa sekä laululavalla on säännöllistä toimintaa ympäri vuoden. Kulttuurikeskus "Liedon Logomo" saadaan keskustaan v. 2020. Kulttuuritoimessa on 3 työntekijää vakituisesti. Lieto TV uutisoi kunnan kulttuuria. Föli-taxi kuljettaa halvalla tapahtumiin.

Ihannevaihtoehdon seuraavat askeleet

Ihannemallissa alkaa tapahtua isoja parannuksia erittäin laadukkaan kulttuuritodellisuuden suuntaan. Päättäjät ja johto nostavat kulttuuritoiminnan hyvinvointivaikutukset, säästöt ennaltaehkäisyvaikutusten vuoksi sekä kunnan imagon ja vetovoiman oleellisen nousun esiin. Kulttuurin avulla Liedon kunnassa ovat Suomen tyytyväisimmät asukkaat, Liedossa on elinvoimaa ja positiivista pohinää ja Lieto toimii! (Liedon kunta 2015).

Kulttuurista tehdään kunnassa tärkeä strateginen työkalu. Kulttuuritoimen henkilöstöresurssi tarkistetaan 2-3 työntekijään, joilla on realistiset mahdollisuudet alkaa kehittää toimintaa uudelle tasolle. Alusta asti mukaan kulttuurin uuteen nousuun haastetaan yhteistyökumppanit moniammatillisen yhteistyön mukaisesti. Laitetaan vireille muutama isompi hanke kuten kulttuurikasvatussuunnitelma, kulttuurihyvinvointitutkimus ja kulttuurikeskuksen investointisuunnitelma. Lieto-viikko pyritään liittämään isompaan kokonaisuuteen kuntien paikallistapahtumia, jotka tuotetaan yhteistyöllä seudullisesti.

Muutaman vuoden kuluttua Liedon kunnan kulttuuritoimesta on noussut esimerkki seutukunnassa ja jopa maakuntatasolla, mistä Lieto on ylpeä. Sen näkyvyys ja vaikuttavuus on erityinen ja se nähdään keskeisenä osana kuntapalveluita.

### 6.3 Organisaatiomuutosehdotukset

#### Vaihtoehto 1: Kirjasto ja Kulttuuritoimi 2019

Nostan seuraavaksi **mahdollinen ja toivottava -skenaarioissa** esiintyvän rakenne-  
muutosehdotuksen tarkempaan tarkasteluun. Tutkimukseni mukaan se tarjoaisi Lie-  
dolle uudentyyppisen ja muualla hyväksi todetun mallin, joka lähtisi viemään valittuja  
kehittämistoimenpiteitä kunnassa eteenpäin sekä tuottaisi kulttuurin peruspalvelut  
jatkossa. Tämän organisaatiomuutosehdotuksen taustalla ovat kokemukset verrokki-  
kunnista, joihin on tutustuttu, nykyisen kulttuuritoimen ja kirjaston henkilöstön toimiva  
yhteistyö sekä kunnan tilojen yhteinen hyödyntäminen. Ko. yksiköiden toimintatavat  
keskustelevat hyvin yhteen ja kohderyhmät ovat samat. Uusi organisaatio olisi oiva  
esimerkki moniammatillisesta yhteistyöstä ja uudesta ajanmukaisesta toiminnan  
käynnistämisestä. Sen avulla päästäisiin toteuttamaan kokeilukulttuuria, tavoittele-  
maan konkreettisesti hyvinvointivaikutuksia sekä rakentamaan suurempia palveluko-  
konaisuuksia.

**Kulttuuritoiminnan pitkäjänteisen kehittämisen aloittamiseksi ehdotetaan kult-  
tuuripalveluiden sisäistä organisaatiomuutosta.** Ehdotus on nimetty **Kirjasto ja  
Kulttuuritoimi 2019** –otsikolla. Kulttuuritoimen integrointi kirjastoyksikön kanssa mo-  
nipuolistaisi kulttuuritarjontaa ja mahdollistaisi uusien toimintamallien kokeiluja ja ke-  
hittämistä. Nykyisessä tilanteessa kirjasto on omana yksikkönään toteuttaen sen pe-  
rustehtäviä sekä tuottaen omia tapahtumiaan. Satunnaisesti tehdään jo nyt yhteis-  
työssä tapahtumia myös kulttuuri- ja nuorisotoimien kanssa.

Perustelut ehdotukselle ovat seuraavat:

- Kirjaston toteuttamisen lähtökohdat ovat yhteisöllisyys, moniar-  
voisuus ja kulttuurinen moninaisuus (Opetus- ja kulttuuriministe-  
riö 2017). Kulttuuritoimi lähtee toiminnassaan hyvin samoista läh-  
tökohdista.
- Kirjasto on Liedossa kulttuurimyönteinen toimintaympäristö ja kir-  
jaston palvelupäällikön toimenkuvassa on ajatus kulttuurisen yh-  
teistyön kehittämisestä.

- Kokemusta vastaavista integraatioista ja niiden toimivuudesta on muista kunnista mm. Sipoo, Valkeakoski, Kaarina ja Kerava.
- Liedon talousarvioon on kirjattu tavoitteeksi kulttuuritarjonnan monipuolistaminen: kulttuuri, kirjasto, opisto, liikunta ja nuorisotoimi tuottavat yhteistyönä uusia toimintamalleja ja toteuttavat ne (Liedon kunta 2018).
- Lietoon olisi tärkeätä luoda vahva ja ajanmukainen yksikkö kulttuurityön pohjaksi, joka jakaa samoja ajatuksia ja visioita, käyttäisi samoja toimitiloja sekä omaa valmiiksi samat kohderyhmät kunnassa.
- 2017 alusta voimaan tullut uusi kirjastolaki, joka korostaa yleisten kirjastojen roolia aktiivisen kansalaisuuden, demokratian ja sananvapauden edistäjänä sekä yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun mahdollistajana (Palomäki 2018).

Ajatus kirjaston ja kulttuuritoimen yhdistämisestä ei ole sinällään uusi, vaan vastaavia esimerkkejä on eri puolilta Suomea. Esimerkiksi Sipoossa kulttuurituotanto alkoi tulla osaksi kirjaston toiminta-ajatusta 2000-luvun alussa. Tuottaja Ilkka Nyqvist kertoo, että vuositasonla tuotetaan yhteistyössä kirjastolla yli sata tilaisuutta, joista suuri osa hänen työllään ja osa kirjaston omana toimintana (Nyqvist 2018). Esimerkkeinä Sipoosta Nyqvist nostaa konsertit, näyttelyt, vierailijat, pelitapahtumat, teemapäivät, teatteriesitykset, nukketatterin, muistelu-illat, elokuvanäytökset sekä erilaiset työpaikat. Kysyttäessä asiakastytytyväsyydestä Sipoossa tuottaja jatkaa, että palaute on kieltämättä ollut positiivista, ja asiakkaita on riittänyt useimpiin tapahtumiin hyvin. Eniten menekkiä on lastentapahtumilla.

Valkeakosken kaupunginkirjaston informaatikko Kaisa Palomäki kertoo, että heillä kirjaston toimintasuunnitelmaan 2018 on kirjattu mm. tapahtumatoiminnan kehittäminen ja kirjaston kärkihankkeissa on mukana mm. erilaiset pop-up-tapahtumat. Tehäväkuvissa on mainittu usealla informaatikolla myös tapahtumatuotanto, mutta yhteisissä tapahtumapalaverissa ideoidaan tulevat tapahtumat. Palaverihin lähetetään aina kutsu koko kirjaston henkilökunnalle ja niihin saavat osallistua kaikki, joita

aihe kiinnostaa. (Palomäki 2018.) Kysyttäessä ollaanko kirjaston kulttuuritapahtumiin tyytyväisiä hän vastaa:

Lasten tapahtumat vetävät eniten ja niistä pidetään. Muut vetävät vaihtelevasti. Markkinointia pitäisi tehostaa. [---] Palaute ollut pääsääntöisesti hyvää. Tilat ovat pienoinen ongelma tapahtumien suhteen. [---] Järjestely ja tuotanto koetaan herkästi ylimääräisenä oman työn päälle tulevana, eli asiaan keskittävää tuottajaa tarvittaisiin. (Palomäki 2018.)

Keravalla on toiminut vastaava kirjastokulttuuri -organisaatio vuodesta 2013. Jari Paavonheimo (2018) Keravan Kirjasto- ja kulttuuripalveluista kertoo, että yksi kulttuurituottaja koordinoi kirjaston ja kulttuurin yhteistyötä, mutta tapahtumien suunnitteluun ja järjestelyihin osallistuu kirjaston henkilöstö muun työn ohessa, ja jatkaa, että tilaisuuksissa käy hyvin väkeä ja asiakaspalaute on ollut myönteistä (Paavonheimo 2018).

Toimenpide-ehdotuksessa toteutettaisiin **kirjaston ja kulttuuritoimen organisatorinen ja toiminnallinen integrointi, perustettaisiin 100 % kulttuurisihteerin vakanssi sekä erotettaisiin nuorisotoimi omaksi yksiköksen.**

Henkilöstölisäys olisi kokoaikaisen kulttuurisihteerin saamiseksi 60%. Tällä saataisiin kuntaan kokoaikainen kulttuuriin pelkästään keskittyvä henkilö, jolla olisi mahdollisuuksia aloittaa, tässäkin tutkimuksessa esitelty, kehittämistyö. Kustannusvaikutus kaikkineen henkilöstökuluihin olisi noin 26 000–28 000 € vuodessa. Kulttuurisihteeri johtaisi edelleen kulttuurin vastuualuetta, mutta olisi kiinteänä osana kirjaston organisaatiota.

Nuoriso- ja kulttuurisihteerin virasta irrotettu 60 % nuorisotyön osuus olisi jatkossa nuorisosihteerin tai johtavan nuorisotyöntekijän osuus, joka keskittyisi nuorisotoimen vastualueen johtamiseen ja kehittämiseen pitkäjänteisesti kunnassa. Luonnollisesti tiivis yhteistyö yksiköiden välillä jatkuisi ja kehittyisi entisestään.

**Integraation tarkoituksena olisi luoda vahva kulttuuriyksikkö,** jossa kirjaston osaaminen, henkilökunta ja tilat sekä kulttuurisihteerin osaaminen, kokemus ja työpanos muodostaisivat rungon. Yhteisinä tavoitteina uudella yksiköllä olisi, kirjaston



tehtävien ohella, kulttuurisihteerin johdolla ja kirjastoverkoston tukemana kunnan kulttuurikentän kehittäminen moniammatilliseksi verkostoksi. Voitaisiin alkaa kehitellä Lietoon esim. ”kulttuurin elinkaarimallia” tmv. Kulttuurisihteerin ei olisi kuitenkaan kirjaston työntekijä, vaan toimisi siis laajasti kunnassa nykyiseen tapaan. Sipoon mallissa Nyqvist (2018) kertoo tekevänsä kirjastotapahtumien lisäksi myös muuta esim. koulujen kanssa yhteistyöprojekteja, vanhainkotien kanssa yhteistyötä, sekä auttaen eri tapahtumissa monin tavoin.

Hyötyinä saataisiin mm:

- kirjaston ja kulttuurin voimavarojen yhdistämisen kautta kunnan kulttuuripalveluiden kokonaisvaltainen paraneminen
- kirjaston palvelupäällikön ja kulttuurisihteerin ammatillinen vertaistuki ja työparitoiminta terävöittäisi toimintaa
- laaja-alaisempi kulttuurin kehittäminen kunnassa osana kuntastrategiaa esim. Lukeva Lieto -yhteistyö
- kunnan imagon vahvistuminen
- kirjastosta saataisiin toiminta-alusta, kulttuurinen olohuone ja yhteistyöfoorumi sis. yhteistilojen monipuolinen käyttö
- hyvinvointivaikutusten lisääminen ja sitä kautta mahdollisesti saavutettavat säästöt
- nuorisotoimen kehittäminen nuorisotyön vastuualueeseen keskityvän osaajan avulla.

Kaikella tällä päästäisiin paremmin kohti Liedon kuntastrategian tavoitteita, jossa tavoitellaan Suomen tyytyväisimpiä asukkaita ja yrittäjiä, elinvoimaa ja positiivista pohinaa sekä aktiivisuutta ja liikkuvuutta (Liedon kunta 2015).

Vaihtoehto 2: Sisäiset järjestelyt

**Vaihtoehtoisena toimenpide-ehdotuksena** Kirjasto ja Kulttuuri 2019–ehdotukselle **ehdotetaan sivistyksen toimialan sisäistä järjestelyä**. Tässä toimintamallissa olemassa olevia resursseja uudelleen järjesteltäisiin niin, että saataisiin **kulttuuri-**

**toimelle yksi kokoaikainen työntekijä sekä tiivistettäisiin yhteistyön pintoja yksiköiden välillä.**

Lieto on panostanut kasvavana kuntana investointeihin ja infrastruktuuriin voimakkaasti ja kunnan lainapääomaa on jouduttu kasvattamaan reilusti. Tähän peilaten lisämäärärahan pyytäminen ei välttämättä ole nyt järkevää. Sivistyksen toimialalla on tulossa lähivuosina myös eläkkeelle siirtymisiä, jotka mahdollistavat henkilöstöresurssien järjestelyt uudelleen osastolla ja mahdollistavat kulttuurin kehityksen, jos näin halutaan. Seuraavassa esitellään vaihtoehtoinen toimenpide-ehdotus ja mahdollisuus.

Nykyisellään Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan alaisuudessa toimivat kulttuuritoimi, kirjasto, Lieto-opisto, nuorisotoimi ja liikuntatoimi. Yksiköt tuottavat palveluita myös yhteistyössä, mutta toimivat erillisinä yksiköinä. Voisiko olla mahdollista tiivistää yhteistyötä niin, että **kulttuuritoimi, kirjasto ja Lieto-opisto lähentyisivät operatiivisella tasolla toisiaan tuntuvasti muodostaen uuden kulttuuritoimintayksikön, jossa toimisi myös 100 % kulttuurityöntekijä / kulttuurisihteeri.** Nuorisotoimi ja liikuntatoimi vuorostaan tiivistäisivät yhteistyötään hieman entisestään. **Kulttuurityöntekijän vakanssiin tarvittava 60 % lisäys pyrittäisiin järjestämään sisäisesti** niin, ettei se kohdistu raskaasti mihinkään yksittäiseen yksikköön, vaan tasaisesti lautakunnan kokonaisbudjettiin. Kaikki yksiköt säilyttäisivät oman vastuualueensa, talousarvionsa ja henkilöstönsä, mutta rajapintoja häivytettäisiin tietoisesti paremman yhteistyön ja yhteisten resurssien käytön edistämiseksi. **Muun henkilöstön osalta annettaisiin mahdollisuus esittää toiveita työnkuvien tarkistamiseksi** ja niitä huomioitaisiin mahdollisuuksien mukaan.

Tämän mallin toimeenpano voisi olla nopeaakin, sillä se ei liity talousarvion laadintaan ja lisäresursseihin lähtökohtaisesti. Uusi yhteistyömalli voisi käynnistyä kokeilukulttuurin hengessä ja moniammatillisella hyvällä yhteistyöllä jo syksyllä 2018. Toimintaa tällä mallilla voisi tehdä sovitusti esim. kaksi vuotta, jonka jälkeen arvioitaisiin sen vaikuttavuus. Toimiessaan malli vakiinnutettaisiin kuntaan ja siihen voitaisiin kohdistaa lisäresurssia tarvittavin osin kunnan todennäköisesti kasvaessa edelleen.

## 7 LOPUKSI

Edellä esitellyt tulevaisuusvaihtoehdot ja organisaatiomuutos voivat toteutua sellaisenaan tiiviinä pakettina yksi kerrallaan, tai osiltaan sekoittuen limittäin tai jäädä tietysti toteutumattakin. Tulevaisuuttahan ei voi ennustaa, mutta sitä voi yhdessä rakentaa tekemällä päätöksiä ja linjauksia mitä kohti pyritään. Tiedämme minne olimme menossa vasta kun olemme siellä, mutta me voimme kurkistella, arvailla, toivoa ja varoa – koko ajan muistaen, että me emme vain matkaa tulevaisuuteen, me myös teemme tulevaisuutta (Valtaoja 2004, 23).

Tulevaisuus tulee juuri sellaisenaan kuin se tulee ja vaikuttaa siihen miten kulttuurialallakin reagoidaan. Näen tämän vuoropuheluna kulttuurialan ja sen visionäärien, kulttuuriresursseista päättävien tahojen sekä tulevaisuuden tutkijoiden välillä.

Tämä tutkimus on edennyt aikataulussa ja pääasiassa suunnitelman mukaisesti. Aineiston keräämiseen suunnitellut menetelmät vietiin läpi ja ne olivat erittäin hedelmällisiä. Prosessin loppuvaiheessa alkoi vielä tulla esiin keskeisiä tuloksia ja kehittämisehdotuksia, jotka kaipasivat muutaman lisähaastattelun tekemisen ja uuden luvun kirjoittamista.

Tutkimuksen haasteet liittyivät tietoperustan laajuuteen ja rajaukseen. Asiantuntevalta ohjauksella sekä kriittisellä otteella uskon saaneeni lopulta rajattua vain tarvittavat luvut ja teoriat mukaan työhön, sillä aihe on mitä laajin ja kokonaisvaltaisin. Lähes kaikki yhteistyökumppanit ja kollegat, joita olen pyytänyt mukaan missä tahansa työvaiheessa, ovat hienosti ja ammattimaisesti olleet käytettävissä. Tästä olen erittäin kiitollinen. Ongelmat aineiston keräämiseen heiltä työpajoissa, haastatteluissa tai viestein ovat olleet ainoastaan kosmeettisia ja inhimillisiä. Tutkimusprosessin keston ollessa n. 15 kuukautta, ei jää aikaa tulosten testaamiselle ja vaikutusten arvioinnille tämän työn puitteissa. Se jää tilaajan vastuulle ja ainoastaan hyväksi mahdollisuudeksi.

Tarkastellessani tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymykseni kautta: miten jatkossa voidaan Liedon kunnassa tuottaa kulttuuripalvelut paremmin aidolla yhteistyöllä eri toimijoiden kanssa, voin todeta seuraavaa: mahdollisuudet ovat moninaiset ja tekijöi-

täkin varmasti löytyy, mutta se vaatii työtä, resursointia ja tahtotilan. Ei määrättömästi, mutta hiukan lisää. Nykyisellä panoksella kehitystyö on liian hidasta kasvuun, tarpeeseen sekä varsinkin hienoihin mahdollisuuksiin nähden. Toivon, että Liedon kunta haluaa kehittyä ja nostaa yleisen kulttuuritoimenkin näkyville paremmin. Tässä olisi isolla työllä todetut konkreettiset keinot siihen.

**Työn keskeiseksi tulokseksi** voidaan todeta, että Liedon kulttuuri kulttuuritoimen kehittämisen mahdollisuudet on saatu tämän tutkimuksen avulla konkreettisesti näkyviksi. Moniammatillisella yhteistyöllä olisi mahdollista päästä kulttuuripalveluissa uudelle tasolle.

Olen vienyt opinnäytetyön tulokset tiedoksi tilaajan keskeisille edustajille, kulttuuripalveluiden henkilöstölle, kunnan johdolle sekä kulttuuri- ja vapaa-aikalautakuntaan mistä se meni automaattisesti edelleen kunnanhallitukselle. Olen myös tiedottanut työssä mukana olleille tahoille ja henkilöille tulokset ja mahdollisuudet Liedossa. Toivon, että tulokset ja toimenpide-ehdotukset herättävät aitoa keskustelua ja kiinnostusta kulttuuritoimen kehittämistä kohtaan jo tämän vuoden aikana.

Jos moniammatillinen yhteistyö ja kulttuuritoimen palvelukirjo sekä -mallit lähtevät kehittymään, uskon, että Liedosta voidaan ottaa mallia muihinkin alueen kuntiin tulevaisuudessa. Kaiken lisäksi Lieto saisi nauttia yhä tyytyväisempien kuntalaisten suosiosta.

## HAASTATTELUT

Kaikki haastattelut on tehnyt Arttu Eteläpelto.

Alhonen, Mirka 2017. Someron Kulttuuri ry:n kulttuurituottaja. Haastattelu 2.6.2017. Benchmarkkaus. Email arpi75@gmail.com ja Messenger 10.6.-28.12.2017.

Jäppinen, Saija 2017. Heinolan kulttuurisihteeri. Puhelinkeskustelu 8.12.2017.

Karppanen, Mirja 2018. Kaarinan kaupungin kulttuurituottaja. S-postihaastattelu 16.1.2018.

Mäkelä-Rönnholm, Minna 2017. Someron sivistysjohtaja. Kulttuuriopinnot vs. Someron kulttuuriresurssit. Email arpi75@gmail.com 18.12.2017.

Mäki-Kerttula, Päivi 2017. Sastamalan kulttuuripalvelupäällikkö. Haastattelu 28.8.2017. Kulttuurin talous ja kävijät Sastamalassa. Email arpi75@gmail.com 5.1.2018.

Nyqvist, Ilkka 2018. Kirjastontuottaja, Sipoon Kirjasto- ja kulttuuripalvelut. S-postihaastattelu 16.1.2018.

Paavonheimo, Jari 2018. Kirjasto- ja kulttuuripalveluiden johtaja. Keravan Kirjasto- ja kulttuuripalvelut. S-postihaastattelu 22.1.2018.

Palomäki, Kaisa 2018. Valkeakosken kaupunginkirjaston informaatikko. Haastattelu 12.1.2018. Messenger 13.1.2018.

Patrikainen, Anne 2017. Muuramen kulttuuripäällikkö. Haastattelu 12.9.2017. Lisää tavaraa. Email arpi75@gmail.com 12.9.2017.

Silin, Richard 2017. Kauniaisten kulttuurituottaja. Haastattelu 26.5.2017. Messenger 30.11.2017-9.1.2018.

Vallin, Minna 2017. Ylöjärven kulttuurisihteeri. Haastattelu 28.8.2017. Teksti. Email arpi75@gmail.com 16.1.2018.

## **LÄHTEET:**

Aamuset 2015. Liedossa Suomen kolmanneksi tyytyväisimmät asukkaat. Viitattu 9.2.2018.

<http://www.aamuset.fi/uutiset/1613085567/Liedossa+Suomen+kolmanneksi+tyytyvaisimmat+asukkaat>

Bengt Karlöf & Svante Östblom 1993. Benchmarking: Tuottavuudella ja laadulla Mestariiksi. Jyväskylä: Enskilda Holding Ltd, Östblom Invest AB ja Weilin + Göös.

Hallituksen esitys eduskunnalle kuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 2014.

Viitattu 12.11.2017. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2014/20140268#idp454910752>

Hautio, Minna (toim.) 2016. Tavoittaako taide? Kokemuksia kunta- ja aluetaiteilijasekä lähiöhankeista. Humanistinen ammattikorkeakoulu, julkaisuja 25.

Heinolan kaupunki 2017. Talousarvio 2017. Viitattu 30.11.2017.

[https://m.heinola.fi/library/files/5836cca6566ff8bba9000041/TASU\\_2017-2020\\_\\_Kv\\_14.11.2016\\_\\_71.pdf](https://m.heinola.fi/library/files/5836cca6566ff8bba9000041/TASU_2017-2020__Kv_14.11.2016__71.pdf)

Heiskanen, Kangas & Mitchell 2015. Taiteen ja kulttuurin kentät – perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hernelahti, Jenni 2017. ”Itsensä löytämistä ja käännekohta elämässä” Työttömien nuorten teatteripajan vaikutuksia osallistujiin. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Hernelahti, Jussi 2017. Suullinen tiedonanto. 27.9.2017.

Horelli, Liisa & Kaaja, Mirkka 2018. 10 Tulevaisuusverstas. Viitattu 19.1.2018.

[http://maa.aalto.fi/fi/midcom-serveattachmentguid-1e4d22e3517c354d22e11e4b6b50138f6bf6d716d71/10\\_tulevaisuusverstas.pdf](http://maa.aalto.fi/fi/midcom-serveattachmentguid-1e4d22e3517c354d22e11e4b6b50138f6bf6d716d71/10_tulevaisuusverstas.pdf)

Hyyppä, Markku T. 2013. Kulttuuri pidentää ikää. 1. painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Jansson, Satu-Mari 2014. Mittaamattoman arvokasta? Taiteen ja kulttuurin vaikutus-tutkimuksia ja –metodologioita. Taideyliopisto. Kokos-julkaisusarja 2/2014.

Kangas & Ruokolainen 2012. Toimintamalli muutoksessa – tutkimus kuntien kulttuuripalveluista. Cuporen verkkojulkaisuja 16/2012: 9. Viitattu 9.2.2018.

<https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2012/kuntienkulttuuripalvelut.pdf>

Kauniaisten kaupunki 2017. Talousarvio 2017. Viitattu 30.11.2017.

<http://www.kauniainen.fi/files/10981/TA2017.pdf>

Kaunisharju, Kirsi 2017. Opetus ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri maakuntauudistuksessa. Kuin klaarata? Kulttuuri kunnissa ja uusissa maakunnissa –keskustelu Turussa 4.9.2017. Viitattu 9.2.2018. [http://www.varsinais-suomi.fi/images/tiedostot/Tietopankki/2017/kuinklaarata/Kaunisharju\\_Kirsi.pdf](http://www.varsinais-suomi.fi/images/tiedostot/Tietopankki/2017/kuinklaarata/Kaunisharju_Kirsi.pdf)

Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cupore 2012. Cuporen verkkojulkaisuja 16 / 2012. Toimintamalli muutoksessa - tutkimus kuntien kulttuuripalveluista.

Kuntaliitto 2016. Kuntaliiton verkkojulkaisu: Kunnan hallintosääntö. Toim. Riitta Myllymäki. Viitattu 9.2.2018.

[shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/1768hallintosaantomalli\\_ebook](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/1768hallintosaantomalli_ebook)

Kuntaliitto 2017. Väestötietoja kunnittain. Viitattu 10.1.2018.

<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/vaestotietoja-kunnittain>.

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 728/1992, 2018. Viitattu 12.11.2017 ja 17.1.2018.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920728>

Liedon kunta 2014-17. Yleisen kulttuuritoimen toimintatilastot, kunnan sisäisiä dokumentteja. Ei julkaistu. 14.11.2017.

Liedon kunta 2015. Liedon kuntastrategia 2015–2020 (2025). Viitattu 9.2.2018.  
[http://www.lieto.fi/fi-FI/LietoInfo/Ajankohtaista/Kuntastrategia\\_talousarvion\\_ja\\_pidemman\\_\(3657\)](http://www.lieto.fi/fi-FI/LietoInfo/Ajankohtaista/Kuntastrategia_talousarvion_ja_pidemman_(3657))

Liedon kunta 2017a. Lieto-info. Viitattu 9.11.2017. <http://www.lieto.fi/fi-FI/LietoInfo>

Liedon kunta 2017b. Lieto-info. Viitattu 13.11.2017. [http://www.lieto.fi/fi-FI/LietoInfo/Tilastotietoa\\_Liedosta](http://www.lieto.fi/fi-FI/LietoInfo/Tilastotietoa_Liedosta)

Liedon kunta 2017c. Kunnan talousarvio 2017 ja taloussuunnitelma 2017-2019.

Liedon kunta 2018. Kunnan talousarvio 2018 ja taloussuunnitelma 2018-2020.

Liedon museo 2018. Liedon historia. Viitattu 13.1.2018 & 19.1.2018.  
<https://www.liedonmuseo.fi/>

Liedon Parma 2018. Parmaharju. Viitattu 19.1.2018.  
<https://www.liedonparma.fi/parmaharju/>

MTV3 2017. Uutiset. Viitattu 9.2.2018.  
<https://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/pirkkalassa-ja-kauniaisissa-suomen-tyytyvaisimmat-asukkaat-varallisuus-ei-selita-tyytyvaisyytta/6366314#gs.FfNtOml>.

Muuramen kunta 2017. Talousarvio 2017. Viitattu 30.11.2017.  
[http://www.muurame.fi/library/files/582c3a389635eb98ea000068/Muuramen\\_kunnan\\_talousarvio\\_2017\\_ja\\_taloussuunnitelma\\_2018-2019.pdf](http://www.muurame.fi/library/files/582c3a389635eb98ea000068/Muuramen_kunnan_talousarvio_2017_ja_taloussuunnitelma_2018-2019.pdf)

Määttä, Mirja 2007. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen



tutkimuksia nro 252. Viitattu 22.11.2017.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23454/yhteinen.pdf?sequence=2>

Nuutinen, Helinä 2018. Liikuntatoimen henkilöstö. Email: [arpi75@gmail.com](mailto:arpi75@gmail.com)  
8.2.2018.

Nyholm, Haveri, Majoinen & Pekola-Sjöblom 2017. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Tulevaisuuden kunta. [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=3325](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3325)

Nykänen, Seija 2010. Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa. Matkalla verkostojohtamiseen? Tutkimuksia 25. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.11.2017.  
<https://ktl.jyu.fi/julkaisut/julkaisuluettelo/julkaisut/2010/t025>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a. Laki yleisistä kirjastoista – pykälät käyttöön Opetus- ja kulttuuriministeriön ja aluehallintovirastojen koulutus- ja keskustelutilaisuus Helsinki 14.2.2017. Viitattu 9.2.2018.  
[http://minedu.fi/documents/1410845/4297770/Leinonen\\_Merja.pdf/a42744ab-6752-49a8-8d6c-e9104cd992e3](http://minedu.fi/documents/1410845/4297770/Leinonen_Merja.pdf/a42744ab-6752-49a8-8d6c-e9104cd992e3)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b. Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia 2025. Viitattu 13.11.2017. <http://minedu.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-263-466-5>

Opetushallitus 2017. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus – yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2017. Oppaat ja kasikirjat 2017:7. Viitattu 9.2.2018.  
[http://www.oph.fi/download/187736\\_opetus\\_ja\\_kulttuuritoimen\\_rahoytus\\_2017.pdf](http://www.oph.fi/download/187736_opetus_ja_kulttuuritoimen_rahoytus_2017.pdf)

Opetushallitus 2018. Varhaiskasvatus. Viitattu 17.1.2018.  
[http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/varhaiskasvatus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus)

Pakarinen, Terttu & Erkkilä, Kristiina 2017. Tulevaisuuden kunta. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Kokeilukulttuuria kunnissa – Uskalla kokeilla ja verkostoitua, artikkeli.  
shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta264\_sisalto\_ebook.pdf

Perttula, Marja-Riitta 2017. Suullinen tiedonanto. 27.9.2017.

Pohjola, Kari 2018. Kulttuuripalveluiden henkilöstömäärät. Email: [arpi75@gmail.com](mailto:arpi75@gmail.com)  
8.2.2018.

Pukkila, Päivi., Helander, Jaakko. & Laitila, Katja 2015. Matkalla monialaisuuteen. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti. Viitattu 22.11.2017.  
<http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2015/11/24/matkalla-monialaisuuteen>

Pystynen, Johanna. 2017. Kokeilukulttuurin johtaminen. Kokeilukulttuuri ei ole tavoite, vaan seuraus. Työelämä 2020 –verkkosivut. Viitattu 9.2.2018.  
[http://tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10\\_askelta\\_uudistumiseen/kokeilukulttuurin\\_johtaminen/kokeilukulttuuri\\_ei\\_ole\\_tavoite\\_vaan\\_seuraus.4535.blog](http://tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/kokeilukulttuurin_johtaminen/kokeilukulttuuri_ei_ole_tavoite_vaan_seuraus.4535.blog)

Rauvola, Pirkka 2017. Suullinen tiedonanto. 27.9.2017.

Rosenlöf, Anna-Mari 2017. Kuin klaarata? Kulttuuri kunnissa ja uusissa maakunnissa –keskustelu 4.9.2017, Turku. Luentomateriaali. Viitattu 23.11.2017.  
[http://www.varsinais-suomi.fi/images/tiedostot/Tietopankki/2017/kuinklaarata/Rosenlof\\_Anna\\_Mari.pdf](http://www.varsinais-suomi.fi/images/tiedostot/Tietopankki/2017/kuinklaarata/Rosenlof_Anna_Mari.pdf)

Saari, Henri 2017a. Heinola – Kiva kaupunki. Email: [arpi75@gmail.com](mailto:arpi75@gmail.com) 23.12.2017.

Saari, Henri 2017b. Kulttuurituotantoyrityksen kehittämis ehdotukset yhteistyölle kunnan kulttuuritoimen kanssa - Case Heinolan Tapahtumatoimisto Oy. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Sastamalan kaupunki 2017. Talousarvio 2017. Viitattu 30.11.2017.  
[https://www.sastamala.fi/sastamala/liitetiedostot/editori\\_materiaali//26173.pdf?name=Sastamalan\\_kaupungin\\_talousarvio\\_2017](https://www.sastamala.fi/sastamala/liitetiedostot/editori_materiaali//26173.pdf?name=Sastamalan_kaupungin_talousarvio_2017)

Sitra 2017. Megatrendikortit. Matka tulevaisuuteen.

Someron kaupunki 2017. Talousarvio 2017. Viitattu 30.11.2017.

<http://www.somero.fi/client/somero/userfiles/talousarvio-2017-kvalt.pdf>

Suomen Kuntaliitto 2015. Sivistyksen suunta 2025 - Kuntaliiton sivistyspoliittinen ohjelma. Helsinki.

Suominen, Risto 2018. Kulttuuripalveluiden henkilöstömäärät. Email: arpi75@gmail.com 8.2.2018.

Torikka, Suvi 2015. Paikallistapahtumien ja kolmannen sektorin kehittäminen taloudellisten haasteiden ja kuntaliitosten aikakautena : Case: Lieto-viikko. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2017. Skenaarion käsitteestä. Topi – Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali. Viitattu 4.10.2017.

<https://tulevaisuus.fi/metodit/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarion-luonne/>

Turun Sanomat 1.11.2011. Lieto yritysmyönteisin kunta, Salo seutukunnista ykkönen. Paikallisuutiset. Viitattu 9.2.2018.

<http://www.ts.fi/uutiset/paikalliset/272561/Lieto+yritysmyonteisin+kunta+Salo+seutukunnista+ykkonen>

Valtaoja, Esko. 2004. Avoin tie, kurkistuksia tulevaisuuteen. Tähtitieteellinen yhdistys Ursa ry, Helsinki. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Valtioneuvosto 2017a. Maakunta- ja sote-uudistuksen yleisesittely. Viitattu 17.1.2018. <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>

Valtioneuvosto 2017b. Sote uudistuksen tavoitteet. Viitattu 19.12.2017. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>

Valtiovarainministeriö 2017a. Tulevaisuuden kunta – asiantuntijaryhmän muistio so-  
te- ja maakuntauudistuksen vaikutuksista kuntiin. Valtiovarainministeriön julkaisu -  
11a/2017. [vm.fi/dms-portlet/document/0/469067](http://vm.fi/dms-portlet/document/0/469067)

Valtiovarainministeriö 2017b. Noususuhdanne jatkuu tulevina vuosina.  
[http://vm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/noususuhdanne-jatkuu-tulevina-vuosina](http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/noususuhdanne-jatkuu-tulevina-vuosina)

Vanhalinna 2018. Viitattu 19.1.2018. <http://vanhalinna.utu.fi/vanhalinna>

Viskari, Leena 2017. Liedon museon henkilöstö. Email: [arpi75@gmail.com](mailto:arpi75@gmail.com)  
19.12.2017.

Viskari, Leena 2018a. Annan tupa. Email: [arpi75@gmail.com](mailto:arpi75@gmail.com) 17.1.2018.

Viskari, Leena 2018b. Museot vs. koulut -suunnitelma. Email: [arpi75@gmail.com](mailto:arpi75@gmail.com)  
8.2.2018.

Vähä-Mäkilä, Tarja 2017. Suullinen tiedonanto. 27.9.2017.

Väisänen-Haapanen, Päivi 2018. Laskennallinen valtionosuus kunnalliselle kulttuuri-  
toimelle. Email: [arpi75@gmail.com](mailto:arpi75@gmail.com) 17.1.2018.

Ylöjärven kaupunki 2017. Talousarvio 2017. Viitattu 30.11.2017.  
[https://www.ylojarvi.fi/site/assets/files/32332/talousarvio\\_2017.pdf](https://www.ylojarvi.fi/site/assets/files/32332/talousarvio_2017.pdf)

## **Liite 1. Työpajan vaihe 2. tulokset. 2017.**

Työpaja 3: Moniammatillinen tulevaisuusverstaas

---

### **"Liedon kulttuurielämän" haasteet:**

- liian lukitut rakenteet l. poteroituminen
- ”aattellisuus” yhteistyön esteenä esim. yhdistysyhteistyö eri poliittisilla taustoilla
- sisäinen viestintä heikkoa
- Liedon teatteriyhdistyksellä/kesäteatterilla ei ole tiloja
- tilojen puute kulttuuritoimijoille yleisesti kunnassa
- kunnan niukat resurssit kulttuuriin
- kehityksen puute
- eri-ikäiset eivät kohtaa kunnassa
- laaja ja hajanainen kunta
- infrastruktuurin vajavaisuus esim. sisäinen julkinen liikenne heikkoa
- ei suosita paikallista
- ”ison kuvan” puute eli laaja-alainen suunnitelmallisuus puuttuu
- kulttuurin hyvinvointivaikutusten vaikea mitattavuus
- ”kulttuurikellon” tai vastaavan puute
- ei yhteistä tiedotusta
- eri kohderyhmiä ei tiedoteta tarpeeksi tai tasapuolisesti
- ei huomioida erityisryhmiä
- ei riittävästi monikulttuurisuusnäkökulmaa
- kulttuurin ymmärrys heikkoa
- paikalliskulttuurin heikko brändäys
- Turun läheisyys
- yhteistyön puute toimijoiden kesken
- yhteistyökumppaneiden kasvottomuus
- ei yhteisiä tapaamisia toimijoiden kesken
- resurssien puute 3. sektorilla
- liian kovat odotukset 3. sektorille
- kulttuurin arvostuksen puute
- vähentynyt aktiivien määrä